جامعه آل البيت

كلية إدارة المال والأعمال

قسم المحاسبة

برنامج الماجستير

رسالة ماجستير

بـــعنوان:

المعوقات المؤثرة على استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية

-دراسة ميدانية-

The Obstacles Affecting The Use Of The Balanced Scorecard In Jordanian Commercial Banks

-A Field Study-

إعداد

سارة عزايزية

الرقم الجامعي

٠٧٢٠٥٠٤٠١٧

إشراف الدكتور

جمال عادل الشرايري

2010

جامعه آل البيت

كلية إدارة المال والأعمال

قسم المحاسبة

برنامج الماجستير

رسالة ماجستير

بـــعنوان:

المعوقات المؤثرة على استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية

-دراسة ميدانية-

The Obstacles Affecting The Use Of The Balanced Scorecard In Jordanian Commercial Banks

-A Field Study-

إعداد

سارة عزايزية

إشراف الدكتور

جمال عادل الشرايري

أعضاء لجنة المناقشة	التوقيع
١. الدكتور/ جمـــال عـــادل الشـــرايـــري	مشرفا ورئيسا..................
٢. الأستاذ الدكتور/ عبد الرزاق قاسم الشحادة	عضوا.........................
٣. الدكتور/ غســـان فلاح المطـــــارنـــة	عضوا.........................
٤. الدكتور/ سليمـــان حسين البشتـــــاوي	عضوا.........................

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة

بكلية إدارة المال والأعمال في جامعة آل البيت

نوقشت وأوصي بإجازتها بتاريخ ٢٢/ ٠٢/ ٢٠١٠.

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى: (يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله وذروا ما بقي من الربا إن كنتم مؤمنين ﴿٢٧٨﴾ فإن لم تفعلوا فأذنوا بحرب من الله ورسوله وإن تبتم فلكم رءوس أموالكم لا تظلمون ولا تظلمون ﴿٢٧٩﴾)

صدق الله العظيم

سورة البقرة رقم (٢٧٨-٢٧٩)

قال تعالى: (رب هب لي حكما وألحقني بالصالحين ﴿٨٣﴾ واجعل لي لسان صدق في الآخرين ﴿٨٤﴾ واجعلني من ورثة جنة النعيم ﴿٨٥﴾)

صدق الله العظيم

سورة الشعراء، آية (٨٣، ٨٥)

الإهداء

إلى وطني الغالي الجزائر . . . . .حبا وولاء

إلى من نزل فيهما قرآنا يتلى

قال تعالى: "وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا إما يبلغن عندك الكبر أحدهما أو كلاهما فلا تقل لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما"

الإسراء: الآية ٢٣

إلى منبع الخير ومعقد الأمل والرجاء . . . . .رمز التفاني والدي العزيز

إجلالا وإكبارا

إلى من تدمع عينها لفرحي وحزني . . . .ينبوع الحنان والدتي الحبيبة

برا وإحسانا

إلى مصدر فخري واعتزازي. . . . . إخواني

سفيان، حمزه، محمد الأمين، عبد النور

إحتراما وتقديرا

إليهم جميعا وإلى كل عائلتي أهدي هذا الجهد المتواضع

سارة،،،

شكر وتقدير

الحمد لله نحمده وهو المستحق للحمد والثناء، الحمد لله عدد خلقه ورضا نفسه وزنة عرشه ومداد كلماته، فله سبحناه وتعالى كل الحمد أن وفقنا لإتمام هذا العمل، وله الحمد أن جمعنا مع هذه اللجنة الطيبة لإخراج هذا العمل على أحسن وجه، فنسأله سبحانه وتعالى التوفيق والسداد، والصلاة والسلام على أفضل مبعوث للعاملين، سيدنا ونبينا محمد وعلى آله وأصحابه ومن تبع هديه إلى يوم الدين أما بعد،

يطيب لي أن أتوجه بأسمى آيات الشكر والعرفان للدكتور الفاضل جمال عادل الشرايري عميد كلية إدارة المال والأعمال، الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة، فضلا عن جهوده وملاحظاته القيمة والتي كان لها بالغ الأثر في إنجاح هذه الرسالة، فأسأل الله العلي القدير أن يجزيه عنا خير الجزاء.

كما يطيب لي أن أتقدم بخالص الشكر والامتنان لأعضاء لجنة المناقشة، الأستاذ الدكتور عبد الرزاق قاسم الشحادة مناقشا خارجيا من جامعة الزيتونة، الدكتور غسان فلاح المطارنة رئيس قسم المحاسبة، والدكتور سليمان حسين البشتاوي مساعد عميد كلية إدارة المال والأعمال لشؤون الطلبة، الذين تشرفت بقبولهم مناقشة وإثراء هذه الرسالة فلهم جزيل الشكر.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى جامعتي الغالية جامعة آل البيت ممثلة برئيسها وكافة أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية في كلية إدارة المال والأعمال على إبداء الرأي وتقديم العون أثناء إعداد هذه الرسالة.

كما أتقدم بالشكر إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من خارج الجامعة، فأسأل الله لنا ولهم أن يجعل هذا الجهد في ميزان الحسنات، وأن ينفعنا بما علمنا ويزيدنا علما.

قائمة المحتويات

الموضوع **الصفحة**

المبحث الثاني: مقاييس تقييم الأداء المعاصرة

الفصل الثالث: بطاقة العلامات المتوازنة كأداة عصرية لتقييم أداء المنظمات

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لبطاقة العلامات المتوازنة

المبحث الثاني: محاور بطاقة العلامات المتوازنة

المبحث الثالث: تطوير واستخدام بطاقة العلامات المتوازنة

الفصل الرابع: تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

قائمة المراجع

الملاحق

قائمة الجداول

الجدول **الصفحة**

قائمة الأشكال

الشكل **الصفحة**

ملخص الدّراسة

"المعوقات المؤثرة على استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية" "دراسة ميدانية"

إعداد

سارة عزايزية

إشراف الدكتور

جمال عادل الشرايري

هدفت هذه الدراسة إلى قياس المعوقات المؤثرة على استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية، وذلك من خلال بيان أثر عدم المعرفة لأهمية التطبيق، عدم القناعة بالمقاييس التشغيلية، تكاليف التطبيق، وعدم التوافر على الكوادر البشرية المؤهلة للتطبيق على استخدام بطاقة العلامات المتوازنة لتقييم الأداء الشامل، وذلك بهدف تجاوز هذه المعوقات وإيجاد حلول للصعوبات التي تحول دون التطبيق، ولتحقيق هذه الأهداف تم تصميم إستبانة تم توزيعها على عينة مستهدفة تمثلت في (المدير المالي، نائب المدير المالي، مدير العمليات، المدير الإداري) بالبنوك التجارية الأردنية، حيث تم توزيع ٥٢ استبانة، كانت نسبة الصالح منها للتحليل ٤٧ إستبانة.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها أن للمعوقات المتمثلة بعدم المعرفة لأهمية التطبيق، تكاليف تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة، وعدم توافر الكوادر البشرية المؤهلة للتطبيق أثر دال إحصائيا على استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية، بينما أظهرت نتائج الانحدار المتعدد عدم وجود تأثير للمعوق والمتمثل بعدم وجود قناعة بأهمية المقاييس غير المالية (التشغيلية) على استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية.

وفي ضوء الاستنتاجات أوصت الدراسة بتجاوز الصعوبات التي تحول دون استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية وذلك من خلال تعزيز المعرفة لأهمية تطبيق نظام بطاقة العلامات المتوازنة من خلال عقد المؤتمرات ووضع البرامج التعليمية والندوات العلمية، العمل على رصد المبالغ الكافية لتوفير المتطلبات المالية والمادية المتعلقة بتطبيق نظام بطاقة العلامات المتوازنة، وتدريب الموظفين على كيفية تطوير واستخدام نظام بطاقة العلامات المتوازنة وتوعيتهم بمزاياه، من خلال عقد الدورات وإعداد البرامج الخاصة بذلك.

الفصل الأول:
الإطــار التمهيدي للدراســة

المبحث الأول: منهجيـــــة الدراســـــــة

- مقدمة
- مشكلة الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- فرضيات الدراسة
- نموذج الدراسة
- أسلوب جمع البيانات
- مجتمع وعينة الدراسة
- التعريفات الإجرائية

المبحث الثاني: مراجعة الدراسات السابقة

- الدراسات العربية
- الدراسات الأجنبية
- بيان الاستفادة من الدراسات السابقة

الفصل الأول: الإطار التمهيدي للدراسة
Preliminary Framework of the Study
المبحث الأول: منهجية الدراسة
Study Methodology

١-١-١- مقدمة Introduction

لقد كانت وظيفة المحاسبة الإدارية منحصرة في كونها نظاما لحفظ مؤشرات عن الأداء الماضي (ScoreKeeping of Past Performance)، وذلك تماشيا مع أفكار منظمات العصر الصناعي (Industrial age) التي ركزت على الاستثمار في الأصول الثابتة (Tangibles Assets) لأنها لم تكن ترى في الاستثمار طويل الأجل في الموارد المستقبلية والعلاقات مع العملاء عناصر هامة للنجاح، فقد كان نظام تقييم أدائها مرتكزا على المقاييس المحاسبية المالية والتي تظهر نتائجها من خلال التقارير المالية الختامية.

غير أن التطور في طبيعة البيئة التي تعيشها منظمات الأعمال في الوقت الحاضر، والتي تتميز بالتغير السريع والمستمر، والمنافسة الشديدة والحرة والاستخدام الواسع لتقنيات المعلومات، أدى بمنظمات عصر المعلوماتية (Information age) إلى تطوير نظام قياس أدائها، إلى الاتجاه لقياس الأداء الشامل والذي لا يقتصر على المقاييس المحاسبية المالية بل يتعدى إلى المقاييس التشغيلية الخاصة بالجوانب غير المالية والتي تتمثل في استثمار المنظمات في الأصول غير الملموسة (Intangibles Assets) والتي تعتبر موجهات لخلق القيمة المستقبلية، ذلك ما نتج عنه تطور وظيفة المحاسبة الإدارية إلى نظام يعنى بتقديم المعلومات للمساعدة على التخطيط والرقابة وتعزيز وتدعيم عملية اتخاذ القرارات فقد تم تعريفها بأنها[1] " تجميع وتصنيف ومعالجة وإيصال المعلومات لمساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات الرشيدة، التخطيط والتقييم والرقابة "

بذلك تم تطوير أنظمة المحاسبة الإدارية التقليدية والتي أخذ عليها فكرة عدم تحقيق التوازن في القياس وتعارضها مع الحاجة إلى خلق الميزات التنافسية طويلة الأجل إلى أنظمة حديثة تعمل على توفير المعلومات الملائمة وخاصة فيما يتعلق بالبيئة الخارجية مما يساعد المنظمات على تقييم عوامل النجاح بالنسبة لها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية مما يؤدي إلى تعزيز الفعالية التنظيمية لها، وبالتالي تحول دور المحاسب الإداري من مراقب إلى مستشار داخلي يعمل على تدعيم أنشطة البنك.

ويعتبر نظام بطاقة العلامات المتوازنة (The Balanced Scorecard) والذي قدمه (Kaplan & Norton) سنة ١٩٩٢ من أهم أدوات تقييم الأداء والذي يسعى لقياس الأداء الشامل للمنظمات، وتقوم فكرته

---

[1] National Association of Accountants**, Definition of Management Accounting**, statement n A1, 1981.

على قياس الأداء من خلال طريقة القياس المحاسبية التقليدية التي تنظر لأداء الماضي، لكن تضيف إليها قياس عوامل مؤثرة على أداء المستقبل، أي نقل قياس الأداء من التركيز على الأمور المالية المتعلقة بماضي البنك إلى التركيز على أمور أخرى مهمة لمستقبلها، عن طريق تحديد احتياجات ورغبات زبائنها لتوفيرها لهم وزيادة مستوى رضائهم وولائهم لها من خلال تعزيز القدرات الداخلية التي تميزها عن منافسيها ذلك يكون من خلال الاستثمارات اللازمة في الموارد البشرية والتكنولوجيا الحديثة بغرض تحسين الأداء المستقبلي، ومنه تشكل بطاقة العلامات المتوازنة الطريقة الأفضل للوصول للصورة الأوضح عن أداء البنك.

ولكي تتمكن منظمات الأعمال الأردنية من المنافسة محليا، إقليميا ودوليا، أصبح من المهم أن تطبق وتستخدم أنظمة المحاسبة الإدارية الحديثة، ومنها ما يعرف بأنظمة قياس الأداء الشامل.

وقد جاءت هذه الدراسة في خمسة فصول تقسمت بين إطار نظري وآخر عملي، حيث تناول الفصل الأول الإطار التمهيدي للدراسة، والذي اشتمل على مقدمة، مشكلة الدراسة وأهميتها، أهداف الدراسة وفرضياتها، نموذج الدراسة وتعريفاتها الإجرائية، كما تضمن مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة، في حين تناول الفصل الثاني من الدراسة لمدخل مفاهيمي لتقييم الأداء في منظمات الأعمال المعاصرة، حيث احتوى على مبحثين، تم التعرض في المبحث الأول لنظم تقييم الأداء ومواصفاتها، وتعرض المبحث الثاني لمقاييس تقييم الأداء المعاصرة، أما الفصل الثالث من الدراسة فقد تعرض لتأطير نظري لبطاقة العلامات المتوازنة كأداة عصرية لتقييم أداء المنظمات، حيث تناول المبحث الأول لمدخل مفاهيمي لبطاقة العلامات المتوازنة وتم التعرض في المبحث الثاني للمحاور الأربعة المكونة للبطاقة والخارطة الإستراتيجية، أما المبحث الثالث فقد تم فيه التعرض لكيفية تطوير واستخدام بطاقة العلامات المتوازنة، وتناول الفصل الرابع عرضا وتحليلا للبيانات واختبار الفرضيات، وأتى الفصل الأخير الخامس لعرض ما توصلت إليه الدراسة من استنتاجات وتوصيات.

١-١-٢- مشكلة الدراسة

إن تغير بيئة الأعمال اضطر البنوك بشكل عام والتجارية بشكل خاص لمواكبة هذه التغيرات عن طريق الاستثمار في تطوير إمكانات ومهارات العاملين والحصول على التكنولوجيا المتقدمة، بالإضافة للحصول على علاقات متميزة مع العملاء، إلا أنها لم تطور من نظام قياس أداءها، مما يؤدي لتجاهل ما حققته من قيمة ناتجة عن استثماراتها في الأصول غير الملموسة، وهو ما نتج عنه خلق فجوة بين إستراتيجية البنك وطرق القياس المستخدمة، فنجاح البنك أو فشله لا يمكن قياسه في المدى القصير عن طريق المؤشرات المحاسبية التقليدية فقط، بل عن طريق الاعتماد على نظام قياس للأداء يوازن بين المقاييس المالية وغير المالية للحصول على تغذية عكسية دقيقة للأداء الفعلي للبنك، لكن بالاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت دراسة مدى استخدام البنوك التجارية الأردنية لبطاقة العلامات المتوازنة (زويلف ونور-٢٠٠٥) تبين عدم استخدامه في البنوك المبحوثة، وهذا ما دعا للتساؤل عن ماهية المعوقات التي تحول دون استخدام البنوك الأردنية لبطاقة العلامات المتوازنة بوصفه نظاما شاملا لتقييم الأداء.

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة محاولة الإجابة عن التساؤلات والعناصر الرئيسية للمشكلة على النحو التالي:

١. هل أن عدم معرفة القائمين على البنوك التجارية الأردنية لأهمية تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة من أثر على استخدامها له لتقييم الأداء الشامل؟
٢. هل أن عدم قناعة القائمين على البنوك التجارية الأردنية بأهمية المقاييس التشغيلية لبطاقة العلامات المتوازنة من أثر على استخدامها له لتقييم الأداء الشامل؟
٣. هل أن لتكاليف تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة من أثر على استخدام البنوك التجارية الأردنية له لتقييم الأداء الشامل؟
٤. هل أن عدم توافر الكوادر البشرية المؤهلة لتطبيق بطاقة العلامات المتوازنة من أثر على استخدام البنوك التجارية الأردنية له لتقييم الأداء الشامل؟

١-١-٣- أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول بالبحث أداة لقياس وتقييم الأداء الشامل في المنظمات الإنتاجية والخدمية، ذلك لما لتقييم الأداء بواسطة بطاقة العلامات المتوازنة من أهمية في عكس صورة صحيحة عن الأداء الفعلي للبنوك وهذا يساعد في صناعة القرارات الإستراتيجية والتشغيلية الرشيدة لدى تلك المؤسسات المالية، وتكتسب الدراسة أهميتها بشكل أدق، في أنها:

١. تتناول بالدراسة بطاقة العلامات المتوازنة لما له من أهمية بالغة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للبنوك من خلال تقييم أدائها المالي والتشغيلي وفق إطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية وبشكل متوازن مما يؤمن معلومات متكاملة عن أداء البنك.
٢. تمثل محاولة للتعرف على الصعوبات التي تحول دون استخدام البنوك التجارية الأردنية لبطاقة العلامات المتوازنة لتقييم الأداء الشامل، وإيجاد حلول مقترحة للمساعدة في تجاوزها.
٣. تلفت نظر إدارات البنوك إلى ضرورة مواكبة الأنظمة المعاصرة لعمليات تقييم الأداء، مما يستدعي ضرورة تغيير المؤشرات والمقاييس التقليدية المستخدمة في تقييم الأداء من أجل الارتقاء بهذا الأداء وضمان الاستمرارية والمنافسة.

١-1-٤- أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الأساس لهذه الدراسة في تحليل المعوقات التي تحول دون استخدام البنوك التجارية الأردنية لبطاقة العلامات المتوازنة لتقييم أدائها الشامل، من أجل تلافي القصور في المقاييس المحاسبية المالية لتقييم الأداء في بيئة الأعمال المعاصرة، والتعرف على تقنية بطاقة العلامات المتوازنة كأداة لقياس الأداء المالي وغير المالي للبنوك، وذلك سعيا للارتقاء بمستوى هذا الأداء من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

إن تحقيق الهدف الرئيس لهذه الدراسة سيتم من خلال تناول الأهداف الفرعية التالية:

١. بيان أثر عدم معرفة القائمين على البنوك التجارية الأردنية لأهمية تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة على استخدامها له لتقييم الأداء الشامل.
٢. بيان أثر عدم قناعة القائمين على البنوك التجارية الأردنية بأهمية المقاييس التشغيلية لبطاقة العلامات المتوازنة على استخدامها له لتقييم الأداء الشامل.
٣. بيان أثر تكاليف تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة على استخدام البنوك التجارية الأردنية له لتقييم الأداء الشامل.
٤. بيان أثر عدم توافر الكوادر البشرية المؤهلة لتطبيق بطاقة العلامات المتوازنة على استخدام البنوك التجارية الأردنية له لتقييم الأداء الشامل.

١-1-٥- فرضيات الدراسة

انطلاقا من مشكلة الدراسة وأهدافها فإنها تسعى إلى اختبار الفرضيات الآتية:

١. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥% ناتج عن عدم معرفة القائمين على البنـوك التجارية الأردنية لأهمية تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة على استخدامها له لتقييم الأداء الشامل.

٢. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥% ناتج عن عدم قناعة القائمين على البنـوك التجارية الأردنية بأهمية المقاييس التشغيلية لبطاقة العلامات المتوازنة على استخدامها له لتقييم الأداء الشامل.

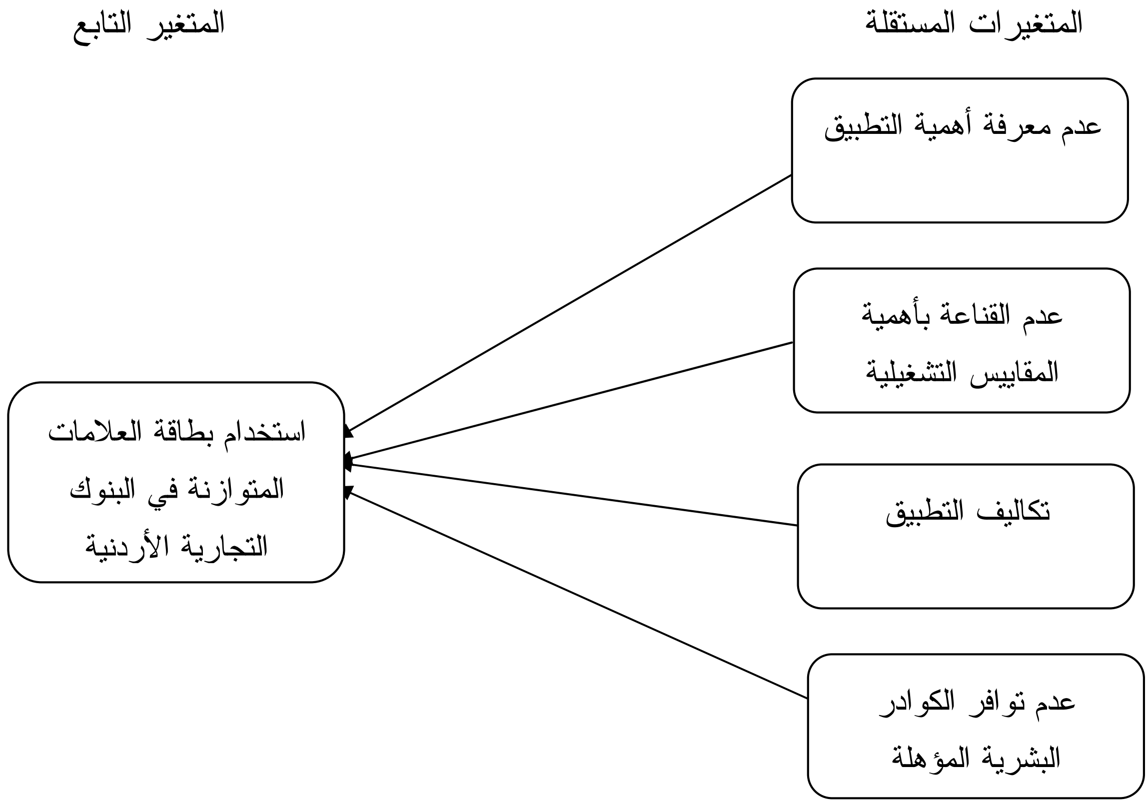
٣. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥% ناتج عن تكاليف تطبيق بطاقـة العلامـات المتوازنة على استخدام البنوك التجارية الأردنية له لتقييم الأداء الشامل.

٤. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥% ناتج عن عدم تـوافر الكـوادر البـشرية المؤهلة لتطبيق بطاقة العلامات المتوازنة على استخدام البنوك التجارية الأردنيـة لـه لتقيـيم الأداء الشامل.

١-1-٦- نموذج الدراسة:

شكل رقم (١-١) يمثل

نموذج الدراسة



١-1-٧- أسلوب جمع البيانات

استخدمت الباحثة الأسلوب الوصفي والتحليلي Analytical and Descriptive من أجل التوصل إلى تحليل المعلومات والتعرف على المعوقات المؤثرة على إستخدام بطاقة العلامات المتوازنة، حيث تم الإعتماد في تغطية الجانب النظري على مراجعة الكتب والمجلات العلمية المتخصصة، بينما تم تغطية الجانب الميداني من خلال تصميم استبانة تخدم أهداف الدراسة، حيث تم توزيعها على الفئات المستهدفة، وذلك للحصول على إجابات المستجيبين والتي يتم بموجبها اختبار الفرضيات من خلال القيام بعملية التحليل الإحصائي، حيث تم الإعتماد على برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) للتوصل إلى الأهداف المحددة في إطار هذه الدراسة.

كما تم الإعتماد في جمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة على نوعين من البيانات على النحو التالي:

البيانات الثانوية: تتمثل هذه البيانات في مجموعة من الكتب والدوريات العربية والأجنبية، والدراسات المنشورة، ورسائل الماجستير والدكتوراه، فضلا عن جمع ما تيسر من المعلومات المتاحة على شبكة الإنترنت، والتي تم من خلالها تغطية الجزء النظري.

البيانات الأولية: قامت الباحثة بتطوير واستخدام استبانة كوسيلة لجمع البيانات الأولية، والتي تعتبر المصدر الرئيسي للحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالجزء العملي للدراسة، والتي تم صياغة فقراتها من خلال الرجوع للدراسات السابقة بالإضافة إلى أن بعض الفقرات تم صياغتها من خلال الإطار النظري للدراسة، وبعد أن قامت الباحثة بتكييف فقرات الإستبانة بما يتلاءم مع بيئة الأعمال الأردنية، تم عرض الإستبانة على عدد من الأساتذة الأكاديميين للتأكد من تغطيتها وشموليتها لجوانب الموضوع، وللتأكد من وضوحها وإزالة الغموض الذي قد يكتنف عناصرها.

وقد تضمنت الإستبانة على مجموعة من التعاريف المختصرة لبعض المصطلحات التي وردت بفقراتها، وذلك بهدف إعطاء نظرة شاملة للمجيبين عن بطاقة العلامات المتوازنة.

وقد اشتملت إستبانة الدراسة على جزئين:

الجزء الأول: يحتوي هذا الجزء على معلومات عامة عن المجيبين حول: المؤهل العلمي، التخصص العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي.

الجزء الثاني: ويشتمل على خمس محاور اشتمل كل محور على مجموعة من الفقرات بلغ عددها ٦١ فقرة موزعة على خمس محاور.

المحور الأول: الذي اشتمل على ١٢ فقرة تتعلق بتحديد درجة استخدام بطاقة العلامات المتوازنة.

المحور الثاني: الذي اشتمل على ١٣ فقرة تتعلق بتحديد درجة المعرفة لأهمية تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة.

المحور الثالث: الذي اشتمل على ١٣ فقرة تتعلق بتحديد أهمية المقاييس غير المالية (التشغيلية).

المحور الرابع: الذي اشتمل على ١١ فقرة تتعلق بتحديد القدرة على تحمل تكاليف تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة.

المحور الخامس:الذي اشتمل على ١٢ فقرة تتعلق بتحديد توافر الكوادر البشرية اللازمة لتطبيق بطاقة العلامات المتوازنة.

وقد استخدم مقياس ليكارت الخماسي في قياس المحاور سالفة الذكر كما يلي:

(١) لـ(درجة غير موافق إطلاقا)، (٢) لـ(درجة غير موافق)، (٣) لـ(درجة محايد)، (٤) لـ(درجة موافق)، (٥) لـ(درجة موافق جدا).

١-1-٨- مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من البنوك التجارية الأردنية، إذ تعتبر هذه البنوك من المنظمات الرائدة في تطبيق الأنظمة والتقنيات الحديثة، ولما لهذا القطاع من أهمية في تسيير الأنشطة للقطاعات الاقتصادية الأخرى، ويبلغ عددها (١٣)[1] بنكا.

أما أفراد مجتمع الدراسة فيتمثلون في الأفراد الذين لديهم القدرة على توفير المعلومات المفيدة للدراسة وهم (المدير المالي، نائب المدير المالي، مدير العمليات، المدير الإداري)، حيث تم توزيع (٥٢) إستبيانا على العينة المحددة بهدف الوصول لتحقيق أهداف الدراسة.

[1] المصدر: **البنك المركزي الأردني**، ٢٠٠٩/٠٣/١٥.

١-1-٩- التعريفات الإجرائية

بطاقة العلامات المتوازنة: أداة تتم بواسطتها ترجمة رسالة البنك وإستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس تقوم على أربع ركائز هي: الأداء المالي، رضا العملاء، كفاءة الأداء التشغيلي، ثم الفرص التي توفرها البنك للعاملين فيها للتعلم والنمو، بذلك يصبح التنافس فيما بين المنظمات قائما على أساس ما يتواجد فيها من روح المبادرة والقدرة على الإبداع والابتكار أكثر مما هو على أساس ما لديها من أصول ثابتة ملموسة[١].

نظام تقييم الأداء: هو قاعدة المعلومات ومجموعة الإجراءات التي يستعملها المدراء لاتخاذ القرارات المتعلقة بالإبقاء أو القيام بتعديل نشاطات معينة متعلقة بالبنك، من خصائصه القدرة في وصف المخرجات المستهدفة للمنظمة، وارتباطه بأهداف البنك واستراتيجياتها[٢].

مقاييس الأداء: هي مؤشرات كمية تصف كيفية تحديد مدى النجاح في تحقيق الأهداف التي تم تحديدها[٣].

الإستراتيجية: هي عملية اختيار المستهلكين المستهدفين واتخاذ القرار حول كيفية القيام بخدمتهم بطريقة متميزة ومتواصلة[٤].

الخارطة الإستراتيجية: أداة شاملة تفصل بشكل واضح إستراتيجية وأهداف البنك، وتحدد العلاقات المتبادلة بين هذه الأهداف وكيفية الوصول لقياس الأداء من خلال محاور بطاقة العلامات المتوازنة[٥].

الرؤية: هي رسالة موجهة للخارج والسوق توضح كيف تريد البنك أن ينظر إليها ويستوعبها العالم وتتضمن تحديد الأهداف المتوسطة والبعيدة[٦].

المحور المالي: هو المحصلة النهائية لأنشطة البنك والتي تسعى من خلاله البنك إلى تعظيم أرباحها لمقابلة توقعات المساهمين، فهو الصورة التي تبين مدى نجاح الاستراتيجيات التي تتبعها البنك، يتضمن مقاييس مالية، تدعم إستراتيجية البنك لغرض النمو والربحية، وتقليل مخاطر الاستثمار، من منظور المالكين أو المساهمين[٧].

محور العملاء: يدعم هذا المحور إستراتيجية البنك لخلق القيمة والتميز من منظور العملاء حيث يعتمد بقاء الشركة واستمراريتها على العملاء والمستهلكين، لذلك تعمل الشركات على السعي لإرضائهم وتوسيع قاعدتها منهم، عن طريق تقديم سلع وخدمات تتميز بالجودة والأسعار المناسبة[٨].

---

[1] Kaplan. Robert & Atkinson. Anthony**, Advanced Management Accounting**, Third Edition, Prentice Hall, New Jersey, 1998, p: 368.

[2] Verbeeten. Frank**, New Performance Measures: Determinants of Their Use and Their Impact on Performance,** Research Paper presented by Erasmus Research Institute of management, Netherlands, 2005, pp: 02-09, www.erim.eur.nl,

[3] Kaplan. Robert et al, **Advanced Management Accounting**, Fourth Edition, Prentice Hall, 2004, p: 357.

[4] Atkinson. Anthony et al, **Management Accounting**, 3rd edition , prentice hall, international inc, 2001, p: 365.

[5] Kaplan. Robert et al, **Advanced Management Accounting,** op-cit, 2004, p 357:

[6] Ibid, p: 356.

[7] Kaplan. Robert & Norton. David, **The Balanced Scorecard- Measures That Drive Performance**, Harvard Business Review, Vol 70, No ٠1, 1992, p: 77.

[8] Ibid, p 73.

محور العمليات الداخلية: يؤسس هذا المحور الأولويات للأنشطة والعمليات التشغيلية المختلفة والتي تعتبر حرجة في خلق الرضا لدى العملاء والمساهمين[١].

محور النمو والتعلم: يقيس هذا المحور الأنشطة التي تخلق دعما للمنظمة بهدف تحقيق التغيير، الابتكار والنمو، من خلال السعي لتدريب الموظفين بشكل مستمر وتحسين مهاراتهم من أجل تحقيق أهداف البنك[٢].

المعايير المستهدفة: هي مستوى الأداء أو معدل التحسين المطلوب لمقياس أداء معين ويمثل أعلى مستوى للأداء تهدف البنك لتحقيقه[٣].

المقاييس المالية: هي المقاييس التي توضح العوامل أو الأسباب التي أدت إلى تحقيق الأرباح، وهي أدوات مهمة لقياس أرباح البنك وقدرتها على البقاء، فهي تخدم كضوابط مالية للبحث عن أسباب عدم تحقيق النتائج المخطط لها[٤].

المقاييس غير المالية: هي المقاييس التي تعد موجهات للأداء المالي المستقبلي لما لها من تأثير مهم وواضح على تحقيق النجاح المالي المستقبلي للمنظمة، وخاصة عندما توضع من أجل مواجهة التغيرات والتحديات المعاصرة[٥].

الأصول غير الملموسة: وتشمل علاقة البنك مع زبائنها من حيث الولاء والربحية، الجودة العالية في تنفيذ العمليات التشغيلية الداخلية، ابتكار وإبداع خدمات وسلع جديدة، مهارات الموظفين وتحفيزهم، أنظمة البيانات وتكنولوجيا المعلومات[٦].

---

[1] Ibid, p: 75.
[2] Ibid, p: 75.
[3] Kaplan. Robert et al, **Advanced Management Accounting**, op-cit, 2004, p: 358.
[4] Kaplan. Robert & Atkinson. Anthony**, Advanced Management Accounting,** op-cit, 1998, p: 368.
[5] Robinson. Robin**, Balanced Scorecard**, computer word, vol 34, issue 4, 2000, p: 27.
[6] Kaplan. Robert et al, **Advanced Management Accounting**, op-cit, 2004, p:3٥5.

المبحث الثاني: مراجعة الدراسات السابقة
Literature Review

١-٢-١- الدراسات العربية:

١- دراسة (البشتاوي، ٢٠٠١)[1] بعنوان "**تقويم الأداء وفق نظام بطاقة العلامات المتوازنة باستخدام التكامل بين نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة- دراسة حالة في أحد المصارف الأردنية**":

هدفت الدراسة للبحث في نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة وتحليل مخرجاتها لاستخدامها في المحاور الأربعة للأداء الممثلة لبطاقة العلامات المتوازنة لقياس وتقويم شامل للأداء الإستراتيجي، لبيان مدى التكامل والترابط بين مخرجات النظامين المذكورين لصياغة إستراتيجية سليمة تمكن البنك من الاستمرار بالنشاط والمنافسة، وقد تم تطبيق الدراسة على بنك الأردن وتوصلت الدراسة إلى أن:

أ- المعلومات المستخرجة من كل من نظامي ABC و ABM معلومات دقيقة في تشكيل مقاييس أداء تشغيلية فضلا عن المقاييس المالية شكلا متوازنا من كفاية الأداء على وفق ما يسمى بنظام بطاقة العلامات المتوازنة.

ب- الترجمة الدقيقة لإستراتيجية البنك على وفق المحاور الأربعة لنظام بطاقة العلامات المتوازنة للأداء مقسمة إلى أهداف ومقاييس أداء خاصة وعامة يتم تغذيتها من مخرجات نظامي ABC وABM.

ت- وجود أنظمة ABC وABM تقدم إضافة للمخرجات المادية مخرجات غير ملموسة تتمثل بتحفيز الأفراد العاملين في البنك على اتخاذ إجراءات ومبادرات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للبنك مبنية على أساس درجة التعلم والنمو المملوك من قبل الأفراد.

٢- دراسة (مسودة، ٢٠٠٤)[2] بعنوان " **تطوير نموذج لتقييم أداء الجامعات الخاصة الأردنية في ضوء تطبيق نظام بطاقة العلامات المتوازنة**":

هدفت الدراسة إلى تقييم أداء الجامعات الأردنية الخاصة في ضوء تطبيق نظام بطاقة العلامات المتوازنة، بحيث تم البحث عن أهم معايير ومؤشرات الأداء التي تقود إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية المنبثقة عن رؤية الجامعات، وقد طبقت الدراسة على تسع جامعات أردنية خاصة، حيث تم تصميم ثلاث استبيانات لتقييم أداء الجامعات الخاصة بناء على المؤشرات غير المالية بحيث كان هناك استبانة لتقييم الأداء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وأخرى من وجهة نظر الموظفين، والأخيرة من وجهة نظر الطلبة، وتوصلت الدراسة إلى مايلي:

---

[1] سليمان البشتاوي، "**تقويم الأداء وفق نظام بطاقة العلامات المتوازنة باستخدام التكامل بين نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة- دراسة حالة في أحد المصارف الأردنية**"، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة المستنصرية، العراق، ٢٠٠١.

[2] سناء مسودة، " **تطوير نموذج لتقييم أداء الجامعات الخاصة الأردنية في ضوء تطبيق نظام بطاقة العلامات المتوازنة**"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، ٢٠٠٤.

أ- حصلت الجامعات على أفضل تقييم لأدائها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ومن ثم الموظفين، ومن ثم الطلبة، وذلك بناء على المؤشرات غير المالية.

ب- حصل محور النمو والتعلم والتطوير على أقل وسط حسابي من قبل جميع فئات الدراسة، مما يؤكد ضرورة اهتمام الجامعات الخاصة بهذا المحور والبنود المكونة له للارتقاء بمستوى أدائها.

ت- تستخدم الجامعات العديد من المؤشرات المالية المتعلقة بالجوانب المختلفة لتقييم الأداء من حيث كيفية تمويل عملياتها التشغيلية وموجوداتها، وهيكلية المصاريف والإيرادات، والتدفقات النقدية وتحقيق الأرباح وعلاقة كل من عناصر التقارير المالية مع عدد الطلبة لديها.

ث- تم التوصل إلى معادلة انحدار للتنبؤ بالأرباح التشغيلية التي أظهرت القدرة على التنبؤ بالأرباح التشغيلية لإحدى الجامعات الخاصة كمتغير تابع من خلال عدد الطلبة كمتغير مستقل.

٣- دراسة (الجابري، ٢٠٠٤)[١] بعنوان "**بناء نموذج لقياس الأداء الشامل لقطاع الاتصالات الأردني في ضوء النماذج العالمية: اليابانية والأوربية والأمريكية**":

هدفت الدراسة إلى بناء نموذج لقياس الأداء الشامل للشركات العاملة في قطاع الاتصالات الأردني أكثر ملاءمة من النماذج الأمريكية والأوروبية واليابانية، وذلك في ضوء تحليل ومقارنة وتقويم العناصر والمعايير المختلفة التي تتكون منها هذه النماذج بقصد الوقوف على مدى تحقيق هذه الشركات لخصائص ومعايير الملاءمة والتوقيت المناسب وتوفير معلومات مفيدة لاتخاذ القرارات، والتكيف الذاتي، وقد شملت الدراسة ثلاث شركات اتصالات، وقد تم استخدام أسلوب التحليل بالنسب الرياضية، والمتوسطات الحسابية واختبار Z وأسلوب تحليل العمليات الهرمي، وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

أ- تستخدم شركة فاست لينك النموذج الأمريكي، بينما شركتا موبايلكم والاتصالات الأردنية تستخدمان نموذجا مهجنا من النماذج الثلاثة معا.

ب-النماذج العالمية الأمريكية والأوربية واليابانية المستخدمة حاليا في شركات قطاع الاتصالات الأردني لقياس الأداء الشامل تحقق كل من خصائص التوقيت المناسب، وتقديم معلومات مفيدة لاتخاذ القرارات والتكيف الذاتي.

ت-هناك عدد من المشاكل والصعوبات والمحددات التي واجهت وتواجه شركات قطاع الاتصالات الأردنية بسبب استخدام نماذج قياس الأداء العالمية ومن أهمها: عدم شمولية النموذج لجميع محاور قياس الأداء، صعوبة تقدير الأهمية النسبية لكل محور، صعوبة تحديد المعايير المستهدفة، ضعف فهم الإدارة الدنيا والموظفين لنموذج قياس الأداء ومدى أهميته.

---

[1] خالد الجابري، "**بناء نموذج لقياس الأداء الشامل لقطاع الاتصالات الأردني في ضوء النماذج العالمية: اليابانية والأوربية والأمريكية**"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان للدراسات العليا، الأردن، ٢٠٠٤.

٤- دراسة (العناتي، ٢٠٠٤)[1] بعنوان "**بناء نموذج قياس وتقويم أداء شركات المقاولات الأردنية باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة**":

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق أنظمة المحاسبة الإدارية الحديثة (نظام بطاقة العلامات المتوازنة، ونظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة) في شركات المقاولات الأردنية، ومعرفة رأي إدارات شركات المقاولات التي لا تطبق هذه الأنظمة بشأن جدوى تطبيقها، والعمل على تطوير نموذج مبني على المفاهيم الخاصة ببطاقة العلامات المتوازنة، وقد تمت الدراسة على (١٠٢) شركة مقاولات، وقد تم توزيع استبانة على أفراد عينة الدراسة (مدير عام، مدير، رئيس قسم، موظف)، وتوصلت الدراسة إلى:

أ- تطبق شركة مقاولات واحدة مقاييس الأداء المعتمدة على مفاهيم المحاسبة الإدارية الثلاثة مقابل اثنتين تستخدمان بطاقة العلامات المتوازنة، كما تستخدم ست شركات من عينة الدراسة نظامي ABCو ABM معا وبنفس العدد ABC من أصل (١٠٢) شركة.

ب- تأييد شركات المقاولات الإنشائية الأردنية لتبني أنظمة المحاسبة الإدارية المتقدمة متوسطا، ويمكن إعادة أسباب عدم التبني إلى عدم توفر الإمكانات المالية أحيانا أو عدم حاجة بعض الشركات لها لبساطة تلك الشركات أو عدم رغبة الإدارة.

ت- تستخدم (٩٧) شركة من شركات عينة الدراسة أساليب لقياس وتقويم أدائها، منها (٣٩) شركة تستخدم مؤشرات مالية فقط وذلك بنسبة (٣٨,٢%)، و(٥٨) شركة تستخدم مؤشرات مالية وغير مالية بنسبة (٥٦,٨%).

ث- ضرورة تبني شركات المقاولات الأردنية نظام بطاقة العلامات المتوازنة في قياس وتقويم أدائها بدلا من الاقتصار على المؤشرات المالية فقط، وكذلك نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة في تسعير العطاءات التي تتقدم هذه الشركات للمنافسة عليها.

٥- دراسة (زويلف ونور، ٢٠٠٥)[2] بـعنوان "**أهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الأداء: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأردنية**":

هدفت الدراسة لبيان قصور الأداء التقليدي الذي يركز على قياس الأداء بالدرجة الأولى على الجانب المالي، ومعرفة مدى استخدام هذه البطاقة لتقويم الأداء الاستراتيجي في قطاع المصارف الأردنية، وقد تم توزيع (٧٥) استمارة على كل من مديري الإدراة العليا والإدارات الوظيفية والعاملين في مواقع مختلفة في البنك، وقد تمت استعادة (٦٢) منها، وتوصلت الدراسة إلى:

---

[1] رضوان محمد العناتي، "**بناء نموذج قياس وتقويم أداء شركات المقاولات الأردنية باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة**"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا،الأردن، ٢٠٠٤.

[2] إنعام زويلف وعبد الناصر نور، "**أهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الأداء: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأردنية**"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ،المجلد ١، العدد ٢، الأردن، ٢٠٠٥، ص ص: ١٨-٣٩.

أ- عدم وجود تطبيق متكامل لبطاقة العلامات المتوازنة في البنوك موضوع البحث، إذ لم يتبلور بعد الاستخدام الكامل لهذه البطاقة، ذلك بالرغم من توفر هذه البنوك على الركائز الأساسية لتطبيق ذلك النظام.

ب- تختلف مقاييس الأداء للمحاور الأربعة في البطاقة من منظمة إلى أخرى، ومن قسم إلى آخر في البنك نفسها، وذلك وفقا لطبيعة أنشطة وفعاليات البنك وأقسامها.

ت- إن الحصول على حصة أكبر من السوق، والتميز والتفوق على المنافسين في العمليات الداخلية، وتطوير مهارات العاملين على مدى فترة الخطة الإستراتيجية، هي أهداف إستراتيجية للبنوك المبحوثة، حيث بلغت نسبة الذين أكدوا على ذلك على التوالي: ٩٣,٦% ، ٩٦,٨%، ٩٠,٣%، فيما بلغت نسبة الذين أقروا باتخاذ البنوك للنمو والبقاء والربحية والعائد أهدافا مالية بعيدة المدى ٩٦,٨%.

٦- دراسة (ناطور، ٢٠٠٥)[1] بـعنوان "**أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على القرار الاستثماري في الشركات الصناعية الأردنية**":

هدفت الدراسة لاختبار أثر تطبيق معايير النظام المتكامل لمقاييس الأداء (بطاقة الأداء المتوازن) من وجهة النظر المالية ووجهات النظر غير المالية التي تشمل (العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتطور) على القرار الاستثماري في الشركات الصناعية الأردنية، وكذلك بيان أثر استخدام مقاييس غير مالية في تقييم الأداء على الأداء المالي للمنشآت، وإن كان لاستخدام معايير بطاقة الأداء المتوازن دور في تحقيق الموضوعية في اتخاذ القرارات وبالتالي تحسين الأداء التشغيلي، وقد شملت الدراسة عينة من الشركات الصناعية الأردنية العاملة في مؤسسة المدن الصناعية، حيث تم تصميم استبانة تم توزيعها على المدراء الماليين والمحاسبين في تلك الشركات، وقد توصلت الدراسة إلى:

أ- فائدة بطاقة الأداء المتوازن كأداة شاملة للمقاييس المالية وغير المالية لتقييم الأداء وتحسين القرار الاستثماري فهي تحقق الموضوعية في المشروعات المتقدمة تكنولوجيا، كما تم التوصل إلى أهمية بطاقة الأداء المتوازن كأداة لزيادة فاعلية إدارة المشروع من خلال تطوير الأداء المالي.

ب- أهمية استخدام المعايير الشاملة لإطار بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء كتقنية حديثة لتوسيع الممارسات الحالية بإضافة ذلك البعد القياسي الاستراتيجي، وإنشاء نظام معلومات مطور يسمح باكتشاف احتياجات ورغبات العملاء وترجمتها إلى مستويات الجودة المرغوبة.

---

[1] جهاد ربحي ناطور، "**أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على القرار الاستثماري في الشركات الصناعية الأردنية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن، ٢٠٠٥.

٧- دراسة (درغام وأبو فضة، ٢٠٠٩)[1] بـــعنوان "**أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة**":

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن المحدد ضمن جوانبه الأربعة: المالي، العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم تصميم إستبانة تم توزيعها على ٦ مصارف وطنية فلسطينية عاملة في قطاع غزة، حيث تم توزيع ٧١ إستبانة على كل من المدير العام، مدير الفرع، رئيس قسم، مدير دائرة، مراقب مالي في كل مصرف، وقد تم إسترجاع ٦٨ إستبانة أي نسبة رد بلغت ٩٥,٨%، ومن أهم نتائج الدراسة مايلي:

أ- المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة يتوفر لديها الإدراك الجيد بأن نجاحها يتطلب العمل بشكل حثيث وجدي، لتعزيز الأداء المالي الإستراتيجي.

ب- تمتلك المصارف تصورا واضحا عن أبعاد الأداء المالي الإستراتيجي الأساسي والذي يمكنها من تحقيق أداء مالي إستراتيجي متميز.

ت- يمكن إستخدام نموذج الأداء المتوازن بجوانبه الأربعة معا كل على حدى لتعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف.

٨- دراسة (الخلف، ٢٠٠٧)[2] بـــعنوان "**إستخدام المقاييس غير المالية في تقييم كفاءة أداء شركات القطاع العام الصناعي في سورية**":

هدفت الدراسة إلى التعريف بأهمية وفائدة بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لبناء نظام تقييم أداء متكامل بالإضافة إلى دراسة أهمية المقاييس غير المالية، وبيان ضرورة إستخدامها في تقييم الأداء مع إظهار مدى قدرة المعلومات المحاسبية المنتجة في الشركات الصناعية العامة السورية على توفير المادة الأولية اللازمة لإستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وقد بلغ عدد الشركات محل الدراسة ١٢ شركة، وقد تمت الدراسة عن طريق تطبيق بطاقة الأداء المتوزان في شركة الشرق للمنتجات الغذائية، بالإضافة إلى تصميم إستبانة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن تقييم الأداء بالإعتماد على القوائم المالية لا يمكن أن يعطي فكرة شاملة عن حقيقة أداء الشركات، إذ يتطلب تقييم الأداء الإهتمام بالنواحي غير المالية، كما أن السجلات والدفاتر والتقارير التي يتم إعدادها توفر بيانات ومعلومات غير مالية تمكن من استخدام نظام تقييم للأداء يتضمن كلا من المقاييس المالية وغير المالية.

---

[1] ماهر موسى درغام ومروان محمد أبو فضة، **أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة -دراسة ميدانية-**، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد ١٧، العدد ٢، ٢٠٠٩، ص ص: ٧٤١- ٧٨٨.

[2] حمد الحسن الخلف، **استخدام المقاييس غير المالية في تقييم كفاءة أداء شركات القطاع العام الصناعي في سورية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلب، سورية، ٢٠٠٧.

١-٢-٢- الدراسات الأجنبية:

١- دراسة (Davis& Albright، ٢٠٠٤)[1] بعنوان An investigation of the Effect of Balanced Scorecard Implementation On Financial Performance:

هدفت الدراسة إلى استقصاء تأثير تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة على تحسين الأداء المالي، من خلال معرفة إن كان تطبيق نظام لقياس الأداء يحتوى على مقاييس غير مالية مختلفة يقود إلى تحسين الأداء المالي، خصوصا في ظل الشهرة التي اكتسبتها بطاقة العلامات المتوازنة كأداة فعالة تربط أنشطة وأهداف الموظفين باستراتيجية البنك.

وقد تمت الدراسة على منظمة مصرفية تقع في الجنوب الشرقي للولايات المتحدة الأمريكية، والتي تتكون من ١٤ فرعا في مواقع جغرافية مختلفة، وقد تم تقسيم فروع البنك إلى جزءين يتكون كل جزء من ٧ فروع، حيث تم تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة على الجزء الأول من الفروع ووضع الجزء الثاني من الفروع كعامل تجريبي لملاحظة التطور الحاصل على الأداء المالي عند تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة مقارنة بأداء الفروع غير المطبقة لها، وقد تمت الدراسة خلال الفترة الممتدة من ١٩٩٩ إلى ٢٠٠١.

وتوصلت الدراسة إلى أن:

فروع البنك المطبقة لبطاقة العلامات المتوازنة تحسن أداؤها عن تلك الفروع غير المطبقة وذلك بناءا على نتائج القياس بواسطة مقاييس الأداء المالي، فتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد تطور للأداء المالي عند وضع مقياس مالي يتم استهدافه، فهناك علاقة سببية بين تطبيق البطاقة وتطور الأداء المالي وذلك راجع لاستخدام فروع البنك لمقياس الأداء المالي كهدف تسعى لتحقيقه على مستوى الوحدات التشغيلية، مما يمنح اختبارا مباشرا لتحقيق البطاقة للهدف المرجو منها مقارنة باستخدام المقاييس المالية التقليدية.

٢- دراسة (Hendricks & Others، ٢٠٠٤)[2] بعنوان Adoption of the Balanced Scorecard: A Contingency Variables Analysis :

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى استعمال الشركات الكندية لبطاقة العلامات المتوازنة، وكذا اختبار أثر مجموعة من المتغيرات على تبني هذه الشركات للبطاقة، حيث تم اجراء الدراسة على ٧١٦ شركة كندية، حيث تم تصميم استبانة تم توزيع ٧١٦ منها بواقع إستبانة لكل شركة بأفضلية استجابة المدير المالي، نائب المدير المالي، مدير العمليات على الترتيب، حيث تم استرجاع ١٠٧ منها، أي بنسبة إرجاع بلغت ١٥%.

وقد تم التوصل إلى:

- من بين ١٧٩ شركة ٤٢ منها طبقت بطاقة العلامات المتوازنة أي بنسبة تطبيق بلغت ٢٣,٥%.
- إن تبني الشركات الكندية لبطاقة العلامات المتوازنة مرتبط معنويا بأدائها المالي، حيث تم التوصل إلى أن الأداء المالي الضعيف للمنظمة يؤدي بها إلى اتخاد قرار تبني البطاقة.

---

[1] Davis. Stan & Albright. Tom, **An investigation of the Effect of Balanced Scorecard Implementation On Financial Performance**, Management Accounting Research, Vol 15, N 01, 2004, pp: 135- 153.
[2] Hendricks. Kevin et al, **Adoption of the Balanced Scorecard: A Contingency Variables Analysis**, Richard Ivey Business School, University of Western Ontario, Ontario, London, UK, 2004, pp: 01-45.

- إن الشركات الكندية التي تتبنى بطاقة العلامات المتوازنة هي الأكبر حجما لأنها تواجه تعقيدات داخلية تنظيمية وأخرى خارجية بيئية تؤدي بها إلى تبني بطاقة العلامات المتوازنة.
- إن الشركات الكندية التي تتبنى بطاقة العلامات المتوازنة تنشط في بيئة يسودها عدم تأكد أكثر من تلك التي لم تتبن البطاقة حيث أن البنك التي تواجه عدم تأكد بيئي تحاول توجيه جهودها نحو تحقيق مخرجات مؤكدة وهو ما توفره بطاقة العلامات المتوازنة.
- إن استثمار الشركات الكندية في الأصول غير الملموسة ليس عاملا يحدد تبنيها لبطاقة العلامات المتوازنة.

٣- دراسة (Manoj & Subhashish، ٢٠٠٥)[1] بـعنوان Utilization of The Balanced Scorecard in Indian Companies:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في الشركات الهندية، وذلك من خلال استكشاف مدى استخدام تلك الشركات للمحاور الرئيسية الأربعة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم) في قياس أدائها، بالإضافة إلى التعرف على المؤشرات الرئيسية لقياس الأداء في كل محور من تلك المحاور، وتقييم بطاقة العلامات المتوازنة كأداة إدارية في تلك الشركات.

حيث شملت الدراسة (٥٧٩) شركة هندية، وقد تم توزيع استبانة استهدفت استطلاع آراء مديري الدائرة المالية بهذه الشركات، وبلغت نسبة الردود (52.8%) من مجموع الاستبيانات الموزعة، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- نسبة اعتماد بطاقة العلامات المتوازنة في الشركات الهندية (٤٥,٢٨%) مقارنة بنسبة (٤٣,٩٥%) في الولايات المتحدة.
- يعتبر المحور المالي أهم محور في بطاقة العلامات المتوازنة، يتبعها في ذلك محور العملاء، العمليات الداخلية، ثم النمو والتعلم.
- معظم الشركات الهندية المطبقة لبطاقة العلامات المتوازنة في قياس أدائها تصل إلى تخفيض تكلفة الفرصة الضائعة.
- أكثر الصعوبات التي تواجه الشركات الهندية في تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة، هي معرفة الأوزان النسبية لكل محور من محاور البطاقة، بالإضافة إلى إيجاد علاقة سببية بين تلك المحاور، وتحديد المقاييس المستخدمة في بطاقة العلامات المتوازنة التي تظهر الأداء الشامل للشركة.

---

[1] Manoj. Anand & Subhashish. Saha, **Utilization of The Balanced Scorecard in Indian Companies**, Vikalpa Review, vol 30, n 02, 2005, pp: 11-26.

٤- دراسة (Zaman، 2005)[1] بـعنوان " Balanced Scorecard Implementation in Australian Companies: Exploratory Study of Current Corporate Practice and Strategic intent":

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على عدد الشركات الأسترالية التي تستخدم بطاقة العلامات المتوازنة وعدد تلك التي تنوي تطبيقها في السنوات القليلة القريبة وذلك من خلال قياس مدى قدرة بطاقة العلامات المتوازنة كنظام لقياس الأداء في تلك الشركات وكونها نظام كامل ومتوازن، ومدى اقتناعهم بمنفعتها من خلال القدرة على خلق القيمة بالإضافة إلى تحديد مدى اقتناع المديرين بأن تقنية بطاقة العلامات المتوازنة توفر للمنظمة قياسا للأداء بشكل موضوعي، حيث تم استطلاع عينة مكونة من ١٢٥ شركة كبرى، وذلك من خلال تصميم استبانة تم توزيعها على المديرين التنفيذيين، المديرين الماليين، مديري الدائرة التجارية، المراقبين الماليين بالشركات، وتوصلت الدراسة إلى مايلي:

- طبقت بطاقة العلامات المتوازنة في ٣٣ % من الشركات الاسترالية و 25% من الشركات تخطط لتطبيقها في المستقبل القريب.
- مستوى معرفة الشركات الأسترالية لمزايا تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة كان متوسطا.
- هناك صعوبة وقلة مبادرة من الإدارة العليا لتطبيق بطاقة العلامات في الشركات غير المطبقة لبطاقة العلامات المتوازنة .
- ترى الشركات الاسترالية أن بطاقة العلامات المتوازنة نظام قيم واستراتيجي لقياس الأداء، وأن تطبيقها يعتمد على مدى فهم ودعم مديري الإدارة العليا.
- إدارة الشركات الاسترالية لم تتخذ بعد نظرة شاملة لتطبيق بطاقة العلامات المتوازنة ولكن النتائج تظهر أن هذه الشركات تسعى لتبني موقف استراتيجي بنيتها تطبيق البطاقة في المستقبل القريب.

٥- دراسة (Soderberg، ٢٠٠٦)[2] بـعنوان The Balanced Scorecard: Structure and Use in Canadian Companies:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام الشركات الكندية لبطاقة العلامات المتوازنة، بالإضافة إلى تحديد مدى توفر خصائص بطاقة العلامات المتوازنة فيها حيث أن الإختلاف في تبني الشركات للبطاقة راجع إلى مدى فهم الاستراتيجية من العاملين، مشاركة الإدارة العليا في تطبيق نظام قياس الأداء، الأبعاد التي يقوم نظام قياس الأداء بالتقرير عنها، الأهداف المتوقعة من نظام قياس الأداء، نجاح نظام قياس الأداء في مقابلة الأهداف المحددة، استخدام نتائج قياس الأداء لتحديد تعويضات ومكافآت للعاملين.

---

[1] Zaman. Monir, **"Balanced Scorecard Implementation in Australian Companies: Exploratory Study of Current Corporate Practice and Strategic intent"**, Central Queensland University, North Rockampton, Australia, 2005, pp: 02-32.

[2] Soderberg.J.Marvin, **The Balanced Scorecard: Structure and Use in Canadian Companies**, a Thesis of Master in Science in the Department of accounting, University of Saskatchewan, Saskatoon, Saskatchewan, Canada, 2006.

حيث تم تطبيق الدراسة على ١٤٩ شركة كندية، وتم تصميم استبانة تم توزيعها عن طريق البريد الإلكتروني للمحاسبين الإداريين الموظفين بالبنك حيث تم توزيع ٢٢٩٧ استبانة تم رفض ٧٩ لكونها غير صالحة للتحليل بذلك بلغ عدد الإستبانات الصالحة للتحليل ٢٢١٨، وقد توصلت الدراسة إلى أن:

- من بين ١٤٩ شركة تم تصنيف ١١٠ كمطبقة للبطاقة و ٣٩ غير مطبقة أي بنسة بلغت ٧٤%.
- وتم تقسيم الشركات المطبقة لبطاقة العلامات المتوازنة إلى أقسام حسب توفر الخصائص المكونة للبطاقة وكانت ١٥ منظمة (بنسة ١٣،٦%) كمنظمات مطبقة للبطاقة من المستوى الأول، تليها ١٤ منظمة (بنسبة ١٢،٧%) كمستوى ثان، ثم ٢٠ منظمة (بنسة ١٨،٢%) كمستوى ثالث، ٢٥ (٢٢،٧%) كمستوى رابع، ٣٦ (٣٢،٧%) كمستوى خامس.
- ومنه يمكن القول بأن ٣٢،٧% من الشركات تطبق بطاقة العلامات المتوازنة (٢٤،٤% من إجمالي المستجيبين) بشكل كامل.
- توصلت الدراسة إلى أن هناك اختلافا بين المنظمات المطبقة لبطاقة العلامات المتوازنة من المستوى الأول إلى الخامس فــ ٨٣% من مستجيبي شركات المستوى الخامس مقابل ٦٧% من المستوى الأول أفادوا بأن شركاتهم تراجع مقاييس أدائها عند تغييرها لاستراتيجيتها.

٦- دراسة (Braam& Nijssen، ٢٠٠٨)[1] بــعنوان Exploring the Antecedants of the Balanced scorecrad Adoption as a Performance Measurement and Srategic Management System:

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة على تبني المنظمات لبطاقة العلامات المتوازنــة كونهــا أداة تنظيمية تستخدمها المنظمات الراغبة في التميز والإبداع، بالإضافة إلى معرفة اســتعمال المنظمــات التــي تطبق بطاقة العلامات المتوازنة لها سواء كأداة لقياس الأداء أو كأداة للإدارة الإســتراتيجية، وقــد طبقــت الدراسة على ٤٠ شركة هولندية، حيث تم تصميم استبانة تم توزيع ٨٠ منها ارتجع ٤٥ بنــسبة رد بلغــت ٥٦% استهدفت المحاسبين الإداريين والمديرين الماليين، وتوصلت الدراسة إلى أن:

- استخدام الشركات الهولندية لبطاقة العلامات المتوازنة كنظام لقياس الأداء أوسع من استعمالها كنظام للإدارة الإستراتيجية، ففي حين تركز الأولى على القياس المالي وغير المالي الشامل، تركز الثانية على ربط الجهود التنظيمية بالإستراتيجية.
- لمشاركة الإدارة العليا في نظام قياس الأداء تأثير معنوي على تبني الشركات الهولندية لبطاقة العلامات المتوازنة كأداة لقياس الأداء.
- للدائرة المالية تأثير معنوي على تبني هذه الشركات لبطاقة العلامات المتوازنة كأداة لقياس الأداء.
- إن المشاركة الفعلية للإدارة العليا يعمل كإشارة دعم لبطاقة العلامات المتوازنة في الشركات الهولندية ويجعل المشاركين يطبقونها بثقة.

---

[1] Braam. Geert & Nijssen. Ed, **Exploring the Antecedants of the Balanced scorecrad Adoption as a Performance Measurement and Srategic Management System**, Nijmegen Center for Economics, Institute for Manangement Research, Radboud University Nijmegen, Netherlands, 2008, pp: 01- 28.

٧- دراســة (Wu& Others، ٢٠٠٨)[١] بـــعنوان Financial Service of Wealth Management Banking: Balanced Scorecard Approach:

هدفت الدراسة إلى المساعدة في تحديد الأهمية النسبية لكل محور من محاور بطاقة العلامات المتوازنة لقياس الأداء وفي تحديد الأهمية النسبية لمقاييس الأداء لكل محور من المحاور، مما يمكن الإدارة من إجراء المقارنات بين هذه المقاييس، فقد هدفت الدراسة إلى بناء نموذج لتقييم أداء البنوك وسيتم بناء هذا النموذج بناء على خصائص القطاع المالي، وقد تم تطبيق الدراسة على البنوك في تايوان والتي بلغ عددها ٤ بنوك، وقد تم الإستعانة بإجابات ١٩ مجيبا من البنوك الأربعة، وقد تم بناء نموذج لتقييم الأداء الشامل للبنوك الخاصة بإدارة الثروات باستخدام نموذج التحليل الهرمي، والدي يتم من خلاله تحديد الأهمية النسبية للمحاور الأربعة في البطاقة بناءا على ربط إجابة المجيب ببقية الإجابات، كما تم تحديد المقاييس الحرجة في كل محور من المحاور.

وقد خلصت الدراسة إلى أن استخدام تحليل العمليات الهرمي يساعد الإدارة على التغلب على الصعوبات المتعلقة بتطبيق بطاقة العلامات المتوازنة لقياس الأداء، وخاصة صعوبات تحديد الأهمية النسبية لمحاور النظام، وكذلك أوزان الأهمية النسبية لمقاييس الأداء المطبقة لكل محور من المحاور الأربعة، كما أن أهمية استخدام أسلوب تحليل العمليات الهرمي تتمثل في مساعدة متخذ القرار في اتخاذ قراراته بطريقة عقلانية معتمدا على مقاييس كمية بعيدة عن الاجتهاد الشخصي، كما أن هذا الأسلوب يمتاز بسهول الفهم والاستخدام، وقدرته على قياس الظواهر الكمية والنوعية على وجه سواء.

١-٢-٣- بيان الاستفادة من الدراسات السابقة

جاءت هذه الدراسة بناءا إلى ما طرحته الدراسات السابقة التي تناولت بطاقة العلامات المتوازنة بالبحث، وما توصلت له من استنتاجات وما أفرزته من توصيات، حيث تم الإعتماد عليها لتحديد متغيرات الدراسة، كما عملت على تسهيل الطريق أمام الباحثة لبناء الإطار النظري للدراسة وتحديد مشكلتها، وساهمت في تحديد أفراد مجتمع الدراسة، وبناء أداة القياس والمتمثلة في الإستبيان.

وقد جاءت هذه الدراسة بوصفها خطوة سائرة في طريق استكمال ما بدأته تلك الدراسات ومحاولة تناول الجوانب التي لم تتطرق لها آخذة بعين الإعتبار خصوصية البيئة الأردنية، حيث سعت إلى تحليل واختبار المعوقات التي تحول دون تبني البنوك التجارية الأردنية لنظام بطاقة العلامات المتوازنة كونه نظاما شاملا لتقييم الأداء، وهو ما يختلف عن الدراسات السابقة -العربية والأجنبية- حيث نجد أن معظمها ركزت على دراسة مدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في البيئة التي أجريت فيها، بينما تسعى هذه الدراسة للتعرف على الأسباب والصعوبات التي تحول دون تطبيق بطاقة العلامات المتوزانة، وتقديم مقترحات لكيفية تجاوز هذه الصعوبات بهدف توسيع نطاق استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية.

[1] Wu. Cheng-Ru et al, **Financial Service of Wealth Management Banking: Balanced Scorecard Approach**, Journal of Social Sciences, Vol 04, No 04, 2008, pp: 255- 263.

الفصل الثاني:
تقييم الأداء في منظمات الأعمال المعاصرة

المبحث الأول: نظم تقييم الأداء ومواصفاتها

- تعريف وأهمية تقييم الأداء
- تصميم نظام تقييم الأداء
- مواصفات نظام تقييم الأداء الفعال

المبحث الثاني: مقاييس تقييم الأداء المعاصرة

- مفهوم وتصنيف مقاييس الأداء
- الحاجة إلى تطوير مقاييس الأداء
- الصفات الأساسية لمقاييس الأداء الجديدة

الفصل الثاني: تقييم الأداء في منظمات الأعمال المعاصرة
Performance Evaluation In Contemporary Business Organizations
المبحث الأول: نظم تقييم الأداء ومواصفاتها
Performance appraisal systems and their specifications

يعتبر تقييم الأداء أحد مراحل العملية الإدارية التي تبدأ بتحديد الأهداف ثم وضع خطة التنفيذ مع ضرورة وجود خطة رقابية على عملية التنفيذ بهدف تقييم كفاية وفعالية تحقيق الأهداف.

وتهدف عملية تقييم الأداء إلى[١]:

- العمل على الحصول على أفضل عائد ودفع حركة التنمية حيث أن تحقيق التنمية يتم عادة من خلال التوسع وإقامة المنظمات الجديدة، بالإضافة إلى زيادة قدرة وكفاءة المنظمات الموجودة والقائمة فعلا.
- التأكد من تنفيذ الأهداف الموضوعة بأعلى درجة من الكفاية.
- التأكد من سير التطورات الاقتصادية والاجتماعية طبقا للأهداف المرسومة مقدما، ويتم ذلك بأن تتحقق أهداف البنك ليس فقط بالمعدلات المقررة لكفاية الأداء، وإنما يتعين أن يتم ذلك أيضا في إطار الأهداف الاقتصادية والاجتماعية.

٢-١- ١- تعريف وأهمية تقييم الأداء The Concept and Importance of Performance Evaluation

أولا– تعريف تقييم الأداء

لقد تم تعريف نظام تقييم الأداء بأنه قاعدة المعلومات ومجموعة الإجراءات التي يستعملها المديرين لاتخاذ القرارات المتعلقة بالإبقاء أو القيام بتعديل نشاطات معينة متعلقة بالبنك[٢].

كما عرف نظام تقييم الأداء بأنه نظام للرقابة والتقرير عن انجازات المشروع ومدى التوجه نحو تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة، فهو مرتبط بمستوى نشاطات المشروع، ومستوى المدخلات والمتمثلة بالسلع والخدمات المستخدمة والمنتجات والخدمات المحصل عليها كمخرجات[٣].

وترى الباحثة أن تقييم الأداء يشمل جميع الأنشطة داخل البنك، يهدف إلى الحصول على المعلومات اللازمة للتأكد من سير الأنشطة حسب ما هو مخطط لها، واتخاذ القرارات التصحيحية في حال وجود الانحرافات.

---

[1] منصور حامد محمود، ثناء عطية فراج، **المراجعة الإدارية وتقييم الأداء**، الدار العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ١٩٩٤، ص: ٧٨.

[2] Verbeeten. Frank**, op-cit**, p: 03.

[3] Westin. Susan, **Performance Measurement and Evaluation**, United States General Accounting Office, 1998, p: 05, www.gao.gov

ثانيا- أهمية تقييم الأداء

تنبع أهمية تقييم الأداء من كونه عملية تهدف إلى التعرف على مدى كفاءة استخدام عوامل الإنتاج، ومتابعة تطور تلك الكفاءة في فترات متتالية من خلال مقارنة ما تحقق منها بالهدف، وذلك بهدف اتخاذ قرارات جديدة تعدل مسار الأنشطة لتحقيق الأهداف المرغوبة، وترجع أهمية تقييم الأداء إلى ما يلي:

١. يقوم بتقديم معلومات مفصلة إلى أصحاب المصالح المرتبطين بالبنك حول قدرة البنك على تحقيق أهدافها، مما يكسب البنك الإعتراف بالنجاح داخل البنك وخارجها، زبائن جدد، مصادر جديدة وولاء أطراف جديدة [١].

٢. يفيد في تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الهامة سواء للتطوير أو الاستثمار أو عند إجراء تغييرات جوهرية[٢].

٣. تعمل على ترشيد الطاقة البشرية في البنك مستقبلا حيث يتم إبراز العناصر الناجحة وتنميتها، أو تلك غير المنتجة التي يتطلب الأمر الاستغناء عنها، أو محاولة إصلاحها لزيادة كفاءتها[٣].

كما حدد (Lichiello &Turnock) أهمية تقييم البنك لأدائها في النقاط التالية[٤]:

١. يمنح تقييم الأداء الفرصة لمراجعة وتقييم قدرة البنك على انجاز عملها، ومعرفة الثغرات الموجودة في مهارات، معرفة، مصادر تمويل، والبنية التحتية للمنظمة، ومدى فعالية الإجراءات والهياكل التنظيمية، ونقاط القوة والضعف عند البنك.

٢. منح الفرصة لخلق اتفاق وتعاون في مجال الأعمال والذي يمكن أن يكون مدخلا قويا في محاولة تحقيق الأهداف خاصة الكبيرة منها، والتي تحتاج إلى جهود أخرى غير التي تملكها البنك.

٣. يمنح تقييم الأداء القدرة على تقييم الجودة وكفاءة الأداء الحالي، فلا يمكن قياس التطور إذا لم تكن هناك قاعدة، مما يمنح البنك الفرصة لتمييز المناطق المراد تطويرها وتجهيز ما يلزم لتحقيق ذلك.

٤. يزود بالمعلومات اللازمة لأجل عملية التقرير بها لكل المساهمين، كما أنه يزود بتقرير عن التطور لكل المسؤولين عن إنجاز الأعمال بالبنك.

---

[1]Behn. Robert, **Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures**, Public Administration Review, Vol 63, No 05, 2003, p: 591.

[2] توفيق محمد عبد المحسن، **تقييم الأداء -مداخل جديدة لعالم جديد-**، دار النهضة العربية ، مصر، ١٩٩٧، ص: ٠٦.

[3] منصور حامد محمود، ثناء عطية فراج، **مرجع سابق**، ص: ٧٩.

[4]Lichiello. Patricia & Turnock. Bernard, **Guide Book for Performance measurement**, First in a Series of Turning Point Resources on Performance Management, University of Washington pp:30-34, www.turningPointProgram.org

مما سبق يلاحظ أن عملية تقييم الأداء تساعد في متابعة نشاط البنك، قياسه، وتخطيطه من خلال مؤشرات الأداء وكذلك تساعدها في تطبيق مبدأ الإدارة بالاستثناء وذلك عن طريق الاهتمام بالنتائج والانحرافات التي تخرج عن النطاق المحدد لها.

٢-١-٢- تصميم نظام تقييم الأداء Designing a Performance Evaluation System

تمر عملية تصميم نظام تقييم الأداء في البنك بالمراحل التالية:

١) **التعريف بالعملية:** يعمل البنك على اختيار الأنشطة التي لها بالغ الأهمية في تلبية احتياجات العملاء (كل من الأنشطة الداخلية والخارجية)، فالكثير من الجهود يمكن أن تهمل إذا لم يتم البدء بقياس الأنشطة المهمة أولا[١]. ولتحديد الأنشطة المهمة يجب طرح أسئلة حول الخدمة التي يقدمها البنك؟ العملاء الذين يستهدفهم، فهم العمليات الداخلية (ما الذي يتم إنجازه؟ كيف يتم إنجازه؟ كيف تبدأ الأنشطة؟ وكيف تنتهي؟) ويمكن إجراء تخطيط بياني للمساعدة على فهم الأفراد الجيد للعمليات التي يتم القيام بها[٢].

٢) **تحديد الأنشطة الحرجة لأجل قياسها:** إنه من المهم التركيز على الأنشطة الحرجة بهدف قياسها، فعند الاختيار من بين الأنشطة من المهم التركيز على العمليات المهمة بدلا من الأشخاص، فالأنشطة الحرجة هي التي تؤثر على كل من كفاءة، فعالية، جودة، توقيت، إنتاجية النشاط ككل، فهي التي تؤثر على الأولويات الإدارية، الأهداف التنظيمية، والأهداف الخارجية الخاصة بالعميل.

٣) **تحديد الأهداف والمعايير التنظيمية:** في هذه المرحلة تحدد عوامل النجاح الحرجة سواء للفرع أو البنك، وهو ما يمنح التركيز للأهداف ويبقي على ما هو مهم منها[٣]. ويوجد نوعين من الأهداف التنظيمية منها طويلة الأجل والتي تختص بالأداء الخاص بعدة سنوات مستقبلية وأخرى سنوية تتواجد بالموازنات السنوية [٤]. ولأغراض تقييم الأداء لابد من وضع معايير للأداء ويتم التعبير عنها في صورة أهداف محددة، ويعبر عنها بصورة عامة في المستويات العليا ولكنها تتبلور بصياغة أكثر تحديدا للمستويات الإدارية الدنيا[٥].

٤) **تحديد مقاييس الأداء:** بعد تحديد البنك للأهداف التي يريد تحقيقها، يتم في هذه المرحلة ربط الأهداف الإستراتيجية بمقاييس الأداء، والتي يجب ان يتم تحديدها بطريقة تسمح بتوفير معلومات ملائمة عن مدى

---

[1] Bourne. Mike et al, **Designing Implementing and Updating Performance Measurement Process**, International Journal of Operations and Productions Management, Vol 20, No 07, 2000, p: 760.

[2] Bourne. Mike & Neely. Andy, **Implementing Performance Measurement Systems: A Literature Review**, International Journal of Business Performance Management, Vol 05, No 01, 2003, p: 08.

[3] Evans. Matt, **Methodology for Developing Performance Measures**, Document Presented To a Leading Consulting From For Their Consideration in Developing a Performance Measurement Practice, p: 03. www.exinfm.com

[4] Office of Management and Budget, **Performance Measurement Challenges and Strategies**, Document Presented to Complement The Program Assessment Rating Tool, 2003, pp: 02-03, www.omb.gov/part.

[5] علي أحمد أبو الحسن، **المحاسبة الإدارية الحديثة –اتخاذ القرارات، تقارير الأداء، تقييم الأداء** –، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، ١٩٩٦، ص: ٢٠٣.

التطور في تحقيق الأهداف المحددة، فهنا يتم تحديد الكيفية التي سيتم من خلالها التعبير عن الأهداف بطريقة كمية، ويتم الحصول في نهاية هذه المرحلة على مقاييس ملائمة توفر معلومات مفيدة عن الأداء.

وهناك مجموعة من الخصائص للمقاييس الجيدة، تتمثل في مايلي[١]:

- **مباشر Direct:** يقيس مباشرة النتيجة المراد قياسها، فلا يتشابك مع مستوى أعلى أو أقل من النتيجة التي يقيسها.
- **موضوعي Objective:** أن لا يكون غامضا في ما سيقيسه، بحيث يكون هناك اتفاق عام حول ما سيتم التوصل له، وذلك بأن يقيس بعدا واحدا ويتجنب قياس الكثير بمقياس واحد.
- **كاف Adequate**: وذلك بأن يقوم مقياس الأداء بتوفير المعلومات الكافية التي يحتاجها المديرين.
- **كمي كلما أمكن Quantitative Where Possible:** يعبر عن المعلومات بشكل رقمي كلما أمكن.
- **مقسم عند الحاجة Disaggregated Where Appropriated:** وذلك بتقسيم نتائج أنشطة الموظفين مما يساعد على تعقب استفادة الموظفين المختلفين من النشاطات الموكلة لهم.
- **عملي Practical:** من خلال الحصول على البيانات في الوقت الملائم وبالكلفة المنطقية.
- **موثوق Reliable:** أن يوفر المقياس معلومات يمكن الاعتماد عليها لغايات اتخاذ القرار.

ويشير (Neely) أنه توجد ثلاث مجموعات رئيسية من مقاييس الأداء، وهي[٢]:

مقاييس المدخلات Input Measures: الموارد البشرية والمالية تمثل مدخلات من المفترض أن يتم قياسها لغرض معرفة انعكاساتها على النتائج النهائية.

مقاييس المخرجات Output Measures: تمثل النتائج الظاهرة من خلال استخدام المدخلات ضمن برنامج معين.

مقاييس المحصلات (النتائج) Outcomes Measures : والتي تصف أفضل النتائج المتحققة فهي توضح الجهود المنفقة حيث أنها تعطي التميز لطبيعة العمل في إطار نتائج مستهدفة.

٥) تحديد مراكز المسؤولية[٣]: من الضروري تحديد مراكز المسؤولية التي لا بد وأن يكون لكل منها هدف معين ضمن الهدف العام للبنك، ذلك باعتباره يختص بالقيام بنشاط معين وله سلطة اتخاذ القرارات الكفيلة بتنفيذ نشاطه، وقد يكون إدارة من إدارات المنشأة كإدارة المشتريات أو المبيعات، أو أفراد مثل أمين المخزن، رجال البيع.

٦) جمع المعلومات: يجب على البنك تحديد مصدر المعلومات لكل مقياس تم تحديده وعادة يقوم البنك بتوفير المعلومات اللازمة لتقييم أدائه، ويمكن أن يكون أحد مصادر المعلومات: أجهزة الحكومة، منظمات

---

[1] USAID Center for Development Information and Evaluation, **Performance Monitoring and Evaluation: Selecting Performance Indicators,** Trade Policy Information System, No 06,1996, p: 04, www.usaid.gov

[2] Neely. Andy, **Performance Measurement System Design: Developing and Testing a Process –Based Approach-**, International Journal of Operations & Production Management, Vol 20, No 10, 2000, p: 1125.

[3] مقداد محمد إبراهيم، **التكاليف في المجال التسويقي**، دار حنين للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ١٩٩٩، ص: ٦٥.

عالمية، وغيرها...، كما يجب أن يحدد مصدر المعلومات بدقة بالغة، حتى يتمكن البنك من استخدام نفس المصدر بشكل مستمر، فتغيير مصادر المعلومات للمقياس بشكل مستمر يمكن أن يؤدي إلى حدوث تضارب وسوء فهم لذلك يجب تفاديه[١].

٧) **تحليل والتقرير عن الأداء الفعلي:** يتم في هذه المرحلة أخذ القرار بشأن عرض نتائج تقييم الأداء والتي عادة ما تعرض بأسهل الأشكال لأجل تبسيط استخلاص النتائج منها، وذلك لخلق أساس واضح لإجراء التحليل اللازم وبعد تلخيص البيانات يتم إعداد تقارير الأداء[٢]. ويشير (الفضل وشعبان) إلى أن هناك نوعين من تقارير الأداء: الأول هو تقارير الأداء الدورية والثاني هو تقارير الأداء الخاصة، فالتقارير الدورية تقدم بشكل دوري منتظم بينما التقارير الخاصة تقدم في حالات معينة تتطلبها الحاجة لذلك[٣].

٨) **مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف (المعايير):** في إطار عملية الرقابة يقوم الموظفون المسؤولون بإجراء مقارنة للأداء الحالي بناءا على التقارير الناتجة من المرحلة السابقة مع الأهداف (المعايير) الموضوعة، وإذا ظهر انحراف يتطلب إجراءا ضروريا يتم إعداد تقرير لمتخذ القرار المسؤول.

وبعد إجراء مقارنة للأداء الحالي مع الأهداف (المعايير)، يمكن اتخاذ القرار بـــ: عدم القيام بأي إجراء، لأن الانحراف غير مهم، التعامل مع الانحراف (الخطوة ٩-١٠)، أو جعل الهدف (المعيار) أكثر تحديا.

٩) **تحديد الإجراءات التصحيحية:** يتم في هذه المرحلة اتخاذ قرار حول إما تغيير الأنشطة أو تغيير الهدف فإذا كان الانحراف كبيرا فيمكن أن يكون ناتجا عن الأنشطة وتكون هناك حاجة إلى القيام بإجراءات تصحيحية كما أنه يمكن في حال تغيير الأنشطة أن تكون الحاجة ماسة لإعادة التفكير في الأهداف للتأكد من كونها لا تزال صالحة، أما إذا كان الانحراف بسيطا فإن سير الأنشطة جيد، ولكن يجب الأخذ بالاعتبار إعادة تقدير الأهداف لجعلها أكثر تحديا[٤].

١٠) **تحديد التغييرات اللازمة للعودة إلى مسار تحقيق الهدف (المعيار):** يـــتم إجـــراء تغييـــرات لإعـــادة الأنشطة لمسار تحقيق الهدف (المعيار)، وتشمل التغييرات القيام بعدد من الإجراءات اللازمة لتحقيق واحـــد أو أكثر من الأهداف التصحيحية الناتجة في الخطوة ٩.

١١) **تحديد الحاجة لأهداف أو مقاييس جديدة:** إن القرار الخاص بخلق مقاييس أداء أو أهداف جديدة سيعتمد على: درجة النجاح في تحقيق الأهداف سابقة الذكر، مدى التغير الحاصل في مجال الأنشطة التشغيلية، أو كفاية المقاييس الحالية في ترجمة التحسينات المرتبطة بالعمليات الحرجة.

---

[1] USAID Center for Development Information and Evaluation, **Performance Monitoring and Evaluation: Preparing a Performance Monitoring Plan,** Trade Policy Information System, No 07,1996, p: 02, www.usaid.gov

[2] OAK Ridge Institute for Science and Education, **Performance Measurement Process**, pp: 26-27, www.orau.gov

[3] مؤيد عبد الحسين الفضل وعبد الكريم هادي شعبان، **المحاسبة الإدارية ودورها في ترشيد القرارت في المنشأة**، دار زهران، عمـــان، الأردن، ٢٠٠٣.

[4] OAK Ridge Institute for Science and Education, **op-cit**, p: 28, www.orau.gov

٢-١-٣- مواصفات نظام تقييم الأداء الفعال Specifications of the Effective Performance Evaluation System

إن نظام قياس الأداء الفعال هو الذي يزود البنك بمجموعة شاملة من مقاييس الأداء الفعالة والمرتبطة بالأهداف والاستراتيجيات التنظيمية، كما أنه يعكس الجهود الإدارية المبذولة، ويتضمن تحقيقا لأهداف تنظيمية مستقبلية، وأن يكون مرتبطا بتحقيق نتائج مفهومة.

وقد حدد (Tangen) الخصائص التالية لنظام تقييم الأداء الفعال[١]:

١. **أن يدعم الأهداف الإستراتيجية:** يجب أن تعكس مقاييس الأداء بنظام تقييم الأداء الجهود المبذولة لتحقيق أهداف البنك ككل من خلال التعبير عن رؤية البنك في صورة أهداف، حيث أن نجاح البنك في تحقيق أهدافه يتوقف على مدى التزام الأنشطة اليومية بتحقيق هذه الأهداف وتوفير المقاييس لمعلومات تغذية عكسية تساعد على التحسن المستمر في الأداء.

٢. **أن يكون متوازنا بشكل مناسب:** إنه من المهم أن لا يتم تقييم الأداء من وجهة نظر مالية فقط فنظام تقييم الأداء يجب أن يتضمن أنواعا مختلفة من مقاييس الأداء مما يمنح تقييما شاملا لنجاح البنك.

٣. **أن ترتبط به المقاييس سببيا:** بما أن لمقاييس الأداء التي يتم من خلالها تقييم الموظفين أثر كبير على تحقيق نشاطهم، حيث يعمل الموظفين على تطوير نتائج قياس أدائهم دائما، لذا على الإدارة التأكد من أن الأنشطة التي يسعى الموظفين إلى تحقيقها تؤدي إلى تحقيق الإستراتيجية الكلية للبنك.

٤. **أن يحتوي على عدد محدود من مقاييس الأداء:** لخلق نشاط محدد فإنه من الضروري استعمال عدد محدود من مقاييس الأداء، ومن ثم فإنه من المهم توجيه الإنتباه لحصر البيانات المطلوبة بالتوازن مع توفير تفاصيل ضرورية.

٥. **أن يكون من السهل الوصول له:** من متطلبات فعالية ونجاح نظام قياس وتقييم الأداء أن يشتمل هذا النظام على مقاييس توفر معلومات تغذية عكسية في الوقت المناسب وبصورة منتظمة ومستقرة.

٦. **أن يحتوي على مقاييس أداء بها خصوصية وتفصيلات مفهومة:** نظام تقييم الأداء يجب أن يحتوي على هدف واضح وأن يعرف بطريقة واضحة مع تفاصيل لمن يستعمل المقياس، كما أنه من الضروري تحديد مستهدف لكل مقياس أداء ووقت محدد يتم خلاله تحقيق إنجاز المستهدف.

[1] Tangen. Stefan, **Performance Measurement: From Philosophy To Practice**, International Journal of productivity and Performance Management, Vol 53, No 08, 2004, pp: 727-728.

وقد أشار (Kennerley & Neely) أن تصميم نظام فعال لتقييم الأداء يتطلب من البنك توفير المستلزمات التالية[1]:

العمليات: وجود العمليات الخاصة بمراجعة، تعديل، وتحديد مقاييس الأداء.

الكوادر البشرية: توفر المهارات اللازمة لإستعمال، ايضاح، تعديل مقاييس الأداء.

الثقافة: إن الثقافة الموجودة بنظام قياس الأداء الحالي تضمن أنه تم تقدير وإدراك أهمية الحصول على مقاييس للأداء ملائمة ومناسبة.

الأنظمة: توفر أنظمة مرنة تمكن من جمع، تحليل، والتقرير عن البيانات الملائمة.

ويذكر (Kennerley & Neely) أن من الأنظمة الواجب توافرها بنظام تقييم الأداء الفعال[2]:

نظام رقابة خارجي: والذي يعمل باستمرار على رقابة التطورات والتغييرات في المحيط الخارجي.

نظام رقابة داخلي: والذي يعمل باستمرار على رقابة التطورات والتغييرات في المحيط الداخلي ويرفع التحذيرات ويعطي اشارات عند حدود أداء تم بلوغها.

نظام تغذية راجعة: والذي يستعمل المعلومات الممنوحة من نظامي الرقابة الداخلي والخارجي لأخذ القرار بشأن تعديل الأهداف الإستراتيجية وتحديد الأولويات.

نظام تخصيص داخلي: لتخصيص الأهداف التي تم تعديلها والأولويات لأجزاء محددة من النظام.

---

[1] Kennerley. Mike & Neely. Andy, **Measuring Performance in a Changing Business Environment**, International Journal of Operations & Production Management, Vol 23, No 23, 2003, p: 217.

[2] Kennerley. Mike & Neely. Andy, **A Framework of The Factors Affecting The Evolution of Performance Measurement Systems,** International Journal of Operations and Productions Management, Vol 22, No 11, 2002, p: 1225.

المبحث الثاني: مقاييس تقييم الأداء المعاصرة
Modern Performance Evaluation Measures

يعنى قياس الأداء بالمراقبة المستمرة لإنجازات البنك، خاصة فيما يتعلق بالجوانب المتعلقة بالسير نحو تحقيق أهداف موضوعة مسبقا، حيث يمكن لمقاييس الأداء أن تقدم معلومات عن مختلف البرامج والأنشطة بالبنك.

٢-٢-١- مفهوم وتصنيف مقاييس الأداء The concept and classification of performance measures

أولا– مفهوم مقاييس الأداء

يتكون مقياس الأداء من رقم ووحدة قياس، حيث يوضح الرقم الجانب الكمي ووحدة القياس تعطي ذلك الرقم معنى معين، ودائما ما ترتبط مقاييس الأداء بهدف معين يسعى البنك لتحقيقه، ويمكن تمثيل مقاييس الأداء بوحدات ذات أبعاد أحادية مثل: عدد التقارير، عدد الموظفين المؤهلين، حيث يمكن لهذه المقاييس أن تبين الإنحراف الموجود، كما يمكن تمثيل مقاييس الأداء بوحدات قياس متعددة الأبعاد حيث يتم التعبير عنها بنسب مئوية أو وحدة قياس أخرى متعارف عليها، وتحمل مقاييس الأداء متعددة الأبعاد معلومات أكثر من تلك الأحادية[١].

وقد عرفت مقاييس الأداء بأنها:

- أدوات كمية تقدم للمنظمة معلومات عن المنتجات والخدمات والعمليات التي تؤدي إلى إنتاج تلك المنتجات والخدمات، فهي أدوات تمكن البنك من فهم، إدارة، وتطوير عملياتها[٢].
- عرض كمي محدد لمقدرة البنك، تقدمه، وحصيلته من نشاط معين ويشترط أن تكون ملائمة لتقييم الأداء[٣].

مما سبق ترى الباحثة أن مقاييس الأداء توفر مدخلا واضحا للتركيز على إستراتيجية البنك، كما أنها توفر آلية لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل بالبنك إلى الإدارة العليا، وهو ما يوجه الإنتباه على ما يجب إنجازه ويحفز على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف.

---

[1] OAK Ridge Institute for Science and Education, **op-cit**, p: 04, www.orau.gov
[2] Artley. Will & Stroh. Suzanne, **Establishing an Integrated Performance Measurement System**, The Performance-Based Management Hand Book, Vol 02, 2001, p: 03.
[3] Lichiello. Patricia & Turnock. Bernard, **op-cit** p: 11.

ثانيا– تصنيف مقاييس الأداء: تصنف مقاييس الأداء بشكل عام إلى خمسة أنواع، وهي[١]:

- **مقاييس المدخلات Input Measures:** تستخدم هذه المقاييس لفهم الموارد البشرية والمالية التي تستخدم لغرض الوصول إلى المخرجات والنتائج المطلوبة.
- **مقاييس العمليات Process Measures** : تستخدم لفهم الخطوات الوسيطة في إنتاج المنتج أو الخدمة.
- **مقاييس المخرجات Output Measures:** تستخدم لقياس المنتج أو الخدمة التي يوفرها النظام أو البنك ويتم إيصالها للعملاء، ومثال على مخرجات التدريب هو عدد الأفراد الخاضعين للتدريب.
- **مقاييس المحصلات Outcomes Measures** : تستخدم لتقييم النتائج المتوقعة أو المرغوبة أو الفعلية، والتي تنتج عن أنشطة البنك ولها تأثير مقصود.
- **مقاييس التأثيرImpact Measures:** تقيس الآثار المباشرة أو غير المباشرة أو الآثار المترتبة عن تحقيق غايات البنك.

ويمكن تصنيف مقاييس الأداء تحت تسميات أخرى وهي:

- **مقاييس الأسباب Lagging Measures:** هي مقياس الأداء التي تقيس الأداء بعد حدوث آثاره فعلا، وبصفة عامة تشمل مقاييس البيئة، الصحة والسلامة.
- **مقاييس النتائج Leading Measures** : تقيس هذه المقاييس (تتنبأ) الأداء المستقبلي، كمقاييس الكلفة التقديرية على أساس جملة من العوامل ذات العلاقة.
- **المقاييس السلوكية Behavioral Measures** : هي مقاييس للثقافة الأساسية للأفراد والبنك التي يقوم بقياسها، مثل تنفيذ برنامج للسلامة أو القيام بتوزيع استبيانات لمعرفة رضا العاملين.

كما يمكن تصنيف معظم مقاييس الأداء ضمن واحد من التصنيفات التالية، وهي[٢]:

الكفاءة Efficiency: تقيس قدرة البنك على أداء مهامه ويعبر عنها بالمدخلات الفعلية على المخططة.

الفعالية Effectiveness: تقيس قدرة البنك على التخطيط لمخرجات عملياته ويعبر عنها بالمخرجات الفعلية على المخططة.

الجودة Quality: تقيس مدى إنجاز وحدة العمل لمهامها بشكل صحيح، وتحدد معايير الصحة حسب احتياجات العملاء، ويعبر عنها بعدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح على إجمالي عدد الوحدات المنتجة.

التوقيت Timeliness: تقيس مدى إنجاز وحدة العمل لمهامها في الوقت المحدد، وتحدد معايير التوقيت حسب احتياجات العملاء، ويعبر عنها بالخدمات المقدمة في الوقت المحدد على إجمالي الخدمات.

الإنتاجية Productivity: ويعبر عنها بمقدار المخرجات على المدخلات.

---

[1] Artley. Will & Stroh. Suzanne, **op- cit**, p: 36.
[2] Ibid, p: 36.

٢-٢-٢- الحاجة إلى تطوير مقاييس الأداء The need for Developing Performance Measures

نظرا إلى اهتمام إدارة المنظمات بزيادة ثروة المساهمين وتقييم الأداء الاقتصادي للوحدات الفرعية فيها، فقد انتشر استخدام مقاييس الأداء المالية، وما يفسر استخدامها الواسع هو تمتعها بمجموعة من الخصائص البارزة، وهي كما يلي:

١. أنها تصور تأثير القرارات بوحدة قياس قابلة للمقارنة وهي النقود، والتي تسمح بتجميع النتائج عبر وحدات البنك.

٢. تعطي المقاييس المالية نظرة شاملة حول أداء البنك، بالإضافة إلى هذا فهي تدمج جل نتائج نشاطات البنك ضمن مقياس واحد محكم Coherent[١].

٣. أنها توضح تكاليف المبادلات بين الموارد، ومن ثم يبقى الأداء المالي مؤشر ضروري لقياس الأداء.

إلا أن بيئة الأعمال الحديثة أدت بالبنوك إلى إجراء تغييرات جذرية على عملياتها من خلال العمل على تحقيق أهداف تشغيلية جديدة للتمكن من المنافسة والبقاء، إلا أن المقاييس المالية اعتبرت قاصرة عن التعبير عن الجهود المبذولة لتحسين الوضع التنافسي للبنك، حيث أخذ عليها مايلي:

١. أنها تضعف الأداء لأنها ذات طبيعة تاريخية، ولهذا السبب فهي تعتبر غير كافية في عمليات اتخاذ القرارات التي يقوم بها المديرين لتحسين العمليات التشغيلية الحالية والمستقبلية[٢].

٢. لا تعبر المقاييس المالية بشكل كاف عن أداء البنك، فهي لا تساعد المديرين على إدراك العوامل التي توجه نجاح البنوك وتطوير مهارات العاملين وكفاءة العمليات التشغيلية التي يبدع فيها البنك[٣].

٣. تتجه المقاييس المالية نحو تحسين الإيرادات قصيرة المدى للتأثير على أسعار الأسهم الجارية، مما يؤدي إلى زيادة الاستثمار في الأصول التي يكون من السهل تحديد قيمتها، وإلى تقليل الاستثمار في المشاريع التي تؤدي للتطوير الداخلي والتي تكون عوائدها أكثر تعقيدا للتقييم[٤].

ومع التسليم بوجود التغييرات الحاصلة في بيئة الأعمال الحديثة ونظرا لقصور المقاييس المالية التقليديـــة فقد أصبح من الضروري إيجاد مقاييس جديدة للأداء، حيث تتميز مقاييس الأداء التشغيلية بما يلي:

١. تركز على الأصول غير الملموسة، حيث يرتبط عنصر النجاح بالبنوك على الأصول الثابتة غير الملموسة، أكثر من ارتباطه بالأصول الثابتة الملموسة التي تظهر مقدرة البنك المالية والخدمية[٥].

---

[1] Lau. Chong & Sholihim. Mahfud**, Financial and Non-financial Performance Measures: How Do They Affect Job Satisfaction?**, The British Accounting Review, Vol 37, 2005, p: 390.

[2] Jonsson. Sten, **Rethinking Performance Measurement: Beyond The Balanced Scorecard,** Scandinavian Journal Of Management, Vol 18, No 04, Sweden, 2004, p: 329.

[3] Burksaitiene. Daiva, **Development of Divisional Performance Measures** , 5th International Scientific Conference -Business and Management, Faculty of Business Management, Vilnius Gediminas Technical University, Vilnius, Lithwania, 2008, p: 172.

[4] Kaplan. Robert & Norton. David**, Translating Strategy into Action- The Balanced Scorecard**, Harvard Business School Press, Boston, USA, 1996, p.: 07.

[5] Ittner. Christopher & Larcker. David**, Non-Financial Performance Measurement: What works and what doesn't,** Wharton School of The University of Pennsylvania, 2000, p: 02/ www.bettermagt.com.

٢. تمنح القدرة على إدراك النجاح لنشاطات المديرين بشكل لا يمكنها فعله المقاييس المالية وذلك لكونها تقلل من الحساسية بين المديرين عن طريق منح تقييم أدق لنشاطاتهم مما يمكنهم من تطوير أدائهم المستقبلي[١].

٣. في حين أن المقاييس المالية تقيس الأرباح الاقتصادية في مدة قصيرة لا تتجاوز السنة فإن المقاييس غير المالية توفر مؤشرات عن ربحية البنك في المستقبل أكثر من تلك المالية[٢].

٤. توفر معلومات مرتدة عن الأداء تمكن من تحسين عملية الإنتاج من خلال الفهم الجيد لما له فائدة ويحقق الهدف[٣].

٥. توفر مؤشرات أفضل عن الأداء المستقبلي، فبالرغم من كون الهدف الأكبر للمنظمة هو تعظيم الأداء المالي، إلا أن مقاييس الأداء المالية لا يمكنها قياس المكاسب طويلة الأجل الناتجة عن القرارات المتخذة في الوقت الحاضر[٤].

وبالرغم من مميزات مقاييس الأداء التشغيلية إلا أنه أخذ عليها ما يلي :

١. صعوبة التعبير عن هذه المقاييس في صورة نقدية مثل صعوبة قياس انخفاض زمن دورة الإنتاج.

٢. على عكس المقاييس المالية لا تتضمن المقاييس غير المالية معيارا موحدا ومعروفا لقياس الأداء، وتعدد هذه الطرق يصعب من عملية إجراء المقارنة فبعضها معبر عنه بالوقت، الكمية، النسب، والبعض الآخر بطرق عشوائية[٥].

٣. إن مشكلة الوقت والتكلفة تمثل مشكلة بالنسبة للعديد من البنوك فاستخدام عدد كبير من المقاييس المالية وغير المالية يمكن أن تكون تكلفته أكبر من المنافع المحصلة منه.

٤. تعاني من نقص العلاقة السببية، فالعديد من البنوك تتبنى مقاييس غير مالية من دون إجراء الربط بين المقاييس أو مراجعة إن كانت تؤثر على أداء سعر السهم[٦].

مما سبق ترى الباحثة أن قياس الأداء في البنك لم يعد مقتصرا على استخدام المقاييس المالية فقط لعكس الصورة الحقيقية لنجاح البنك، فتقارير الأداء المبنية على المقاييس المالية غير معبرة، ذلك لكونها تعطي رؤية محدودة للأداء تؤدي إلى وصول متأخر للمعلومات، وبالتالي الوقوع في الإجراءات التصحيحية وتكاليفها الباهظة بدلا من الإجراءات الوقائية الأسهل والأقل تكلفة، ولتقييم أداء البنك أو فروعه تكون الحاجة إلى رؤية أشمل بتوزيع متوازن للمقاييس يوضح حصيلة الأداء الشامل للمنظمة.

---

[1]Ittner. Christopher & Larcker. David**, Coming Up Short On Non-Financial Performance Measurement,** Harvard Business Review, Vol 81, No 11, 2003, pp: 88-89.
[2] Lau. Chong & Sholihim. Mahfud**, op- cit**, p: 392.
[3] فؤاد محمد الليثي، **الاتجاهات المعاصرة في المحاسبة الإدارية**، دار الفكر العربي، مصر، ٢٠٠٥، ص: ٣٠٧.
[4]Ittner. Christopher & Larcker. David**, Non-Financial Performance Measurement: What works and what doesn't,** op- cit, 2000, p: 02, www.bettermagt.com.
[5] Chow. Chee & Van Der Stede. Win, **The use and Usefulness of Non-financial Performance Measures**, Management Accounting Quarterly, Vol 07, No 3, 2006, 06.
[6] Inner. Christopher & Larcker. David**, Non-Financial Performance Measurement: What works and what doesn't,** op- cit, 2000, p: 03/ www.bettermagt.com.

٢-٢-٣- الصفات الأساسية لمقاييس الأداء الجديدة The Basic Characteristics of the New Performance Measures

لقد خلقت بيئة الأعمال الحديثة ظروفا بالغة التعقيد على البنوك، مما أدى إلى ضرورة إيجاد مقاييس جديدة للأداء، والتي يلاحظ من خلال العرض السابق لها أنها تتصف بثلاث صفات أساسية هي:

أولا- مقاييس غير مالية: إن استخدام المقاييس المالية بمفردها لا يصلح لأغراض القياس وتقييم الأداء في بيئة الأعمال الحديثة، وللتأكد من أن تحفيز الموظفين منسجم مع أهداف الربحية للبنك، لابد من استخدام مقاييس غير مالية تقيس عمليات التشغيل والنتائج الوسيطة التي تؤدي في النهاية إلى النتائج المالية[١].

ثانيا- الاختلاف في الحساب والاستخدام: تختلف مقاييس الأداء الجديدة من حيث طريقة الحساب والاستخدام كما يلي[٢]:

أ- غالبا ما يتم حسابها على أساس فوري بحيث تستطيع الإدارة الإطلاع ومراقبة الأنشطة بصورة مستمرة للمساعدة في حل المشاكل في مكان وقوعها بدلا من الانتظار عدة أيام حتى يتم إعداد تقرير الأداء.

ب- يتم حساب الكثير من المقاييس على مستوى البنك ككل للتأكيد على مفهوم التشغيل المتكامل والمعتمد على تعاون الجميع.

ت-يركز المديرون عند استخدامهم لهذه المقاييس بصورة مباشرة أكثر على الاتجاهات التي تظهر مع مرور الزمن بدلا من التركيز على تغير معين يحدث أثناء الفترة الجارية.

ثالثا- الاستخدام في بيئة غير أوتوماتيكية: لقد أصبحت المقاييس المالية غير فعالة في ظل التطورات المعاصرة، حيث أصبح التركيز على رد فعل العميل والمنافسة، وبالتالي ضرورة الاهتمام بالمقاييس التشغيلية التي لا تحتاج للاستثمار في تجهيزات مادية بقدر الحاجة إلى التفكير بطريقة مختلفة في كيفية إدارة عمليات التصنيع، بما يتوافق مع تحقيق الأهداف التشغيلية للبنك[٣].

وترى الباحثة أنه يمكن استخدام مقاييس الأداء الجديدة المقترحة لبيئة الأعمال الحديثة للبنوك التي لازالت تعتمد على الأصول الملموسة في خلق ميزتها التنافسية بالإضافة للمقاييس المالية التقليدية، حيث أن المقاييس الجديدة تلفت إنتباه هذه البنوك إلى مجالات لتحسين أدائها لا تظهرها المقاييس المالية التقليدية مثل: تحسين الجودة، دقة مواعيد التسليم، سرعة الإستجابة للتغيرات في طلبات العملاء، خاصة وأن بيئة الأعمال الحديثة لا تعتمد على الأصول الملموسة بقدر ما تعتمد على التفكير بطريقة مختلفة في إدارة العمليات.

---

[1] عصام فهد عربيد، **المحاسبة الإدارية**، دار المناهج، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ٢٠٠٣، ص: ٢٠٠.

[2] أحمد حسين علي حسين، **المحاسبة الإدارية المتقدمة**، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، ٢٠٠٠، ص: ٣٤٦.

[3] ناصر نور الدين عبد اللطيف، **الاتجاهات الحديثة في المحاسبة الإدارية وتكنولوجيا المعلومات**، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، ٢٠٠٤، ص: ٣٨٦.

الفصل الثالث:
بطاقة العلامات المتوازنة كأداة عصرية لتقييم أداء المنظمات

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لبطاقة العلامات المتوازنة

- مفهوم وأهمية بطاقة العلامات المتوازنة
- نشأة وتطور بطاقة العلامات المتوازنة
- مكونات بطاقة العلامات المتوازنة

المبحث الثاني: محاور بطاقة العلامات المتوازنة

- المحور المالي
- محور العملاء
- محور العمليات الداخلية
- محور النمو والتعلم
- الخارطة الإستراتيجية

المبحث الثالث: تطوير واستخدام بطاقة العلامات المتوازن

- متطلبات تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة
- خطوات الإعداد لتطبيق بطاقة العلامات المتوازنة
- مراحل بناء وتنفيذ بطاقة العلامات المتوازنة
- عوامل نجاح تنفيذ بطاقة العلامات المتوازنة

الفصل الثالث: بطاقة العلامات المتوازنة كأداة عصرية لتقييم أداء المنظمات
Balanced Scorecard Performance Evaluation Tool of Modern Organizations

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لبطاقة العلامات المتوازنة Conceptual Introduction of Balanced Scorecard

تعد بطاقة العلامات المتوازنة Balanced Scorecard أداة المحاسبة الإدارية الحديثة لتقييم أداء المنظمات، فهي نسق متكامل من مقاييس الأداء المشتقة من إستراتيجية البنك.

٣-١-١- مفهوم وأهمية بطاقة العلامات المتوازنة The Concept and Importance of the Balanced Scorecard

أولا- مفهوم بطاقة العلامات المتوازنة: عرفت بطاقة العلامات المتوازنة بأنها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية توفر للمديرين صورة واضحة وشاملة عن أداء منظماتهم، لكن التطورات التي حدثت عليها، جعلت منها إطارا عاما يشمل جوانب عديدة، سيتم التعرض لها كالتالي:

- **نظام قياس Measurement System**: هي مجموعة من المقاييس المالية والتي تصف نتائج الأحداث الماضية، كما تتضمن إلى جانب المقاييس المالية مقاييسا تشغيلية (كرضا العملاء، العمليات الداخلية، الابتكار، وتطوير الأنشطة) تمثل هذه المقاييس التشغيلية موجهات للأداء المالي المستقبلي[١].
- **نظام إدارة استراتيجي Strategic Management System** : هي أداة إدارية تربط عمليات البنك الإدارية وتكز جهودها على تطبيق إستراتيجيتها طويلة المدى، تقوم بإيضاح وتجديد الإستراتيجية، إيصالها إلى كل البنك، توجه أهداف الوحدات باتجاه تحقيق الإستراتيجية، تربط الأهداف الإستراتيجية بالمستهدفات طويلة الأجل والخطط السنوية، كما تعرف وتربط المبادرات الإستراتيجية، وتوفر تقارير دورية عن الأداء من أجل فهم وتطوير الإستراتيجية[٢].
- **أداة اتصال Communication Tool**: هي أداة اتصال خلال كل البنك تمكن الموظفين من رؤية كيف أن تصرفاتهم اليومية تدعم –أو تعيق – تنفيذ الإستراتيجية، فهي أداة اتصال قادرة على إيصال رسالة كاملة وواضحة لجميع المستويات التنظيمية، كما أنها تعمل على إخبار الموظفين عن كيفية تحويل الأصول –خاصة غير الملموسة منها– إلى مخرجات ملموسة[٣].

مما سبق يمكن القول بأن بطاقة العلامات المتوازنة أداة لقياس الأداء يوازن بين المقاييس المالية وغير المالية، ويتم فيه ترجمة رسالة البنك وإستراتيجيتها إلى مجموعة من المقاييس والأهداف المرتبطة فيما بينها

---

[1] Kaplan. Robert & Norton. David, **The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance**, op-cit, 1992, p: 71.
[2] Kaplan. Robert & Norton. David, **Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System,** Harvard Business Review, Vol 74, No 04, 1996, p:12.
[3] Kaplan. Robert & Norton. David**, Having Trouble with Your Strategy? Then Map It**, Harvard Business Review, Vol 78, No 05, 2000, p: 0١.

والممثلة في أربع محاور: المالي، العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم، وبالتالي فهي أداة إدارية تمثل مقياسا شاملا لأداء البنك اتجاه تحقيق أهدافها.

ثانيا- أهمية استخدام بطاقة العلامات المتوازنة:

١. تمنح إطارا إداريا لتطبيق إستراتيجية البنك، كما تسمح للإستراتيجية نفسها بالتطور لتجاري بذلك التغيرات البيئية المحيطة سواء كانت تنافسية، سوقية، أو تكنولوجية[1].

٢. هي بمثابة الحجر الأساسي للنجاح الحالي والمستقبلي للمنظمة على العكس من المقاييس المالية التقليدية التي تفيد بما حدث في الفترة الماضية من دون الإشارة إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلا[2].

٣. تمنح المديرين القدرة على تقديم أربع عمليات إدارية والتي تشارك منفصلة ومجتمعة في ربط الأهداف الإستراتيجية طويلة المدى مع النشاطات قصيرة المدى، فليس عليهم الاعتماد على النتائج المالية قصيرة المدى كأساس لإظهار مدى النجاح في تحقيق أهداف البنك[3].

٤. ربط الأهداف الإستراتيجية بالمستهدفات طويلة الأجل والميزانيات السنوية[4].

٥. تمنح المديرين القدرة على النظر إلى نشاط منظمتهم من خلال أربعة محاور مهمة، فهي تعكس الصورة الفعلية لأداء البنك من خلال المقاييس المالية والتشغيلية، كما أنها تحد من المعلومات التي تزيد عن الحاجة عن طريق خفض المقاييس غير المرتبطة بالأنشطة الحرجة[5].

٦. توفر إيضاحا لإستراتيجية البنك فهي تركز الاهتمام على الأنشطة المهمة التي تحقق النجاح، فتكون بذلك أداة تحسن من الاتصال من خلال تزويد المديرين بمعلومات دقيقة تساعدهم في اتخاذ القرار[6].

٧. تمكن من توفير معلومات عن نتائج قياس الأداء والتي تقابل اهتمامات جميع أصحاب المصالح المرتبطين بالبنك[7].

وأوردت **(2GC Active Management)** أن تحديد أهمية بطاقة العلامات المتوازنة يكون حسب الغرض من استعمالها فإذا كان الغرض من استعمالها هو الرقابة التشغيلية، فتكون أهميتها[8]:

---

[1] Kaplan. Robert & Norton. David**, Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System,** op- cit, 199٦, p: ١٢.
[2] Kaplan. Robert & Norton. David, **Putting The Balanced Scorecard to Work**, op- cit, 1993, p : 137.
[3] Kaplan. Robert & Norton. David**, Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System,** op- cit,199٦, p:0٢.
[4] Kaplan. Robert & Norton. David**, Translating Strategy into Action- The Balanced Scorecard-**, op-cit 1996, p: 19.
[5] Kaplan. Robert & Norton. David, **The Balanced Scorecard- Measures That Drive Performance,** op-cit, 1992, p: 7٢.
[6] The Curators of The University of Missouri, **The Balanced Scorecard**, 2001, p: 02, www.missouribusiness.net
[7] Marr. Bernard et al, **Why Do Firms Measure Their Intellectual Capital?**, Journal of Intellectual Capital, Vol 04, No 04, 2003, p: 443.
[8] 2GC Active Management, **What Are The Main Benefits Of a Balanced Scorecard?**, 2008, p: 01. www.2gc.co.uk

١. زيادة الفهم والوعي حول العمليات وذلك عبر كل الفريق الإداري والتي تظهر من خلال الحوار خلال عمليات التصميم.
٢. رقابة أوسع وأكثر فعالية للمبادرات التي تهدف لتحسين الأداء.
٣. تحسين الفهم للعلاقات الرابطة بين المقاييس مما يؤدي إلى توسيع وتسهيل العلاقات ويجعل وضع المستهدفات أسهل.
٤. اختصار التقارير الإدارية في تقرير واحد مختصر يصف الأداء التشغيلي عبر كل المحاور.

أما إذا كان الهدف من بطاقة العلامات المتوازنة هو الرقابة الإستراتيجية، فتظهر أهميتها في[١]:

١. تشجيع الحوار في البنك حول الأهداف والتوقعات الإستراتيجية.
٢. الوصول للإجماع والوضوح عن مجموعة الأهداف الإستراتيجية والمرتبطة برؤية البنك.
٣. الوضوح فيما يتعلق بالروابط بين تطبيق الأنشطة والأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وهذا ما يسمح بتعريف أماكن المبادلات، بين الأهداف المطلوب تحقيقها، مثال: تخفيض التكاليف مقابل زيادة الاستثمار في التسويق.

كما تمت الإشارة إلى الأهمية التالية لتطبيق بطاقة العلامات المتوازنة كما يلي[٢]:

١. أخذ المحاور الأربعة المختلفة ككل لضمان أن الإدارة العليا تأخذ فكرة متوازنة عن أداء البنك.
٢. تتم إدارة الرؤية الإستراتيجية للمنظمة على المدى القصير، المتوسط والطويل بشكل مستمر ومتواصل.
٣. أنشطة الفريق الأعلى الاستراتيجي والفريق الأوسط الإداري مرتبطة بوضوح ومركزة بشكل مناسب.
٤. يجعل نظام رقابة الأداء في البنك مركزا على الأنشطة التي تكسب البنك تنافسية أكبر على المدى الطويل والتي تخلق القيمة للمساهمين.

كما أورد **(Marr)** أن استخدام بطاقة العلامات المتوازنة يوفر للمنظمة العديد من الفوائد كما يلي[٣]:

١. **تحقيق تخطيط استراتيجي أفضل:** يمنح استعمال بطاقة العلامات المتوازنة أداة قوية للبناء والاتصال الاستراتيجي، فنموذج الأعمال الممثل بالخارطة الإستراتيجية يجبر المديرين على التفكير بعلاقات السبب والأثر، مما يضمن الإجماع على كل المستويات في البنك على تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
٢. **تطوير الاتصال الاستراتيجي:** فبمجرد بناء الخارطة الإستراتيجية وما تحتويه من أهداف مرتبطة والممثلة بعلاقات السبب والأثر سيسهل عملية الاتصال الاستراتيجي داخل البنك وخارجها، هذا يسهل من عملية فهم الإستراتيجية ويساعد على تخصيص المستخدمين والمساهمين الخارجيين في عملية إيصال وإعادة النظر في الإستراتيجية.

[1] 2GC Active Management, **What Are The Main Benefits of a Balanced Scorecard?**, op- cit, 2008, p: 02.
[2] Calhoun. Beverly Dianne, **Using The Balanced Scorecard To Determine Corporate Information Needs,** Corporate Information Environment, 2004, p: 09. www.designbydi.com
[3] Marr. Bernard, **What Is a Balanced Scorecard?**, Management White Paper, The Advanced Performance Institute, 2008, pp: 07-08, www.ap-institute.com

٣. **الحصول على معلومات إدارية أفضل:** تجبر بطاقة العلامات المتوازنة المنظمات على تصميم مؤشرات للأداء لمختلف الأهداف الإستراتيجية، وهذا يضمن أن البنك تقيس ما هو مهم فعلا، فالمنظمات التي تستعمل البطاقة يكون تقريرها عن المعلومات الإدارية ذو جودة أعلى بالإضافة لزيادة المكاسب نظرا للاستناد لمعلومات ذات جودة عالية.

٤. **تحسين تقارير الأداء:** إن المنظمات التي تستعمل البطاقة تحصل على تقرير لأدائها أفضل من المنظمات التي لا تستعملها، لأنها أداة لإدارة الأداء، فزيادة الحاجة والطلب للشفافية يمكن مقابلته إذا قامت المنظمات بخلق تقارير مهمة عن أدائها، بالإضافة لكونها دليلا على نجاح الأداء الداخلي والخارجي للمنظمة.

وترى الباحثة أن أهمية بطاقة العلامات المتوازنة تتمثل بالآتي:

١. توجه اهتمام الإدارة نحو تحقيق رسالتها الإستراتيجية من خلال الموازنة بين المدى المالي قصير الأجل والتشغيلي باعتباره محركا للأداء المستقبلي.
٢. تسهيل الاتصال بين الموظفين والمديرين من خلال فهمهم للأهداف التي يعملون على تحقيقها وتأثيرها في تنفيذ إستراتيجية البنك من خلال علاقات السبب والأثر.
٣. توفر معلومات دقيقة ودورية عن التعلم التنظيمي الموجه لتحسين الأداء المستقبلي وتقلل من مشكلة المعلومات الزائدة عن الحاجة.
٤. تعكس الصورة الفعلية لاستثمارات البنك من خلال احتوائها على كل من المقاييس المالية وغير المالية.
٥. تركز الاهتمام على الأنشطة الحرجة والتي تؤثر على تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

٣-١-٢- نشأة وتطور بطاقة العلامات المتوازنة The Origins and Evolution of Balanced Scorecard

أولا- نشأة بطاقة العلامات المتوازنة:

لقد جاءت بطاقة العلامات المتوازنة كنتيجة للعديد من التيارات الفكرية الإدارية والمالية، والتي قادها العديد من الباحثين في العديد من الشركات في بداية التسعينات من القرن الماضي، ويعتبر كل من (Kaplan& Norton) من الرواد الأوائل في صياغة مقومات بطاقة العلامات المتوازنة، إن نشوء بطاقة العلامات المتوازنة كان في عام ١٩٨٧ في شركة Analog Devices وهي شركة متخصصة بأعمال أشباه المواصلات في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث استخدمت هذه الشركة بطاقة أكثر شمولية من المداخل التقليدية لفحص وقياس الأداء[1]، وأورد (Kaplan & Norton) أنه أصبح من المعروف بأن المقاييس التقليدية (الدخل التشغيلي، العائد على الاستثمار، القيمة الاقتصادية المضافة) التي تركز على المحور المالي غير كافية لبيئة الأعمال المعاصرة، وأن الاهتمام بمجموعة أوسع من المقاييس التي ترتبط بالجودة، وحجم

---

[1] Pandey. I M, **Balanced Scorecard Myth and Reality**, Vikalpa Review, Volume 30, No 01, 2005, p: 52.

السوق، ورضا العملاء والعاملين، يمكن أن تؤدي إلى معرفة أكبر بالعوامل التي توجه المحور المالي ويجعل من الممكن اتخاذ الإجراء اللازم لتخفيض الأضرار المالية[١].

وتوالت الأبحاث والدراسات لتشمل عددا أكبر من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا، وكل هذه الدراسات أكدت أن هذه الشركات قد حققت نتائج عالية باستخدام هذه البطاقة، من هذه الشركات على سبيل المثال لا الحصر شركات Rock Water و Milliken و BP Chemicals و Apple Computer وكذلك شركة FMC وهي إحدى أكثر الشركات تنويعا بخطوط إنتاجها في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تنتج أكثر من ٣٠٠ خط من خطوط الإنتاج في ٢١ قسما وإيراداتها تزيد على ٤ بليون دولارا سنويا، واستطاعت هذه الشركة باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة من ترجمة استراتيجيات وحدات الأعمال إلى نظام قياس محدد يتماشى مع النظام الإداري للشركة ككل، وبذلك حققت أفضل النتائج[٢].

ويمكن حصر أهم الأسباب التي أدت إلى نشأة بطاقة العلامات المتوازنة كالتالي:

- **التطور الحاصل في مجال الجودة Quality**، حيث تم الانتقال من مفهوم رقابة الجودة الشاملة (Total Quality Control) إلى إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management)، والتي تعني مجموع الأساليب المتبعة لبناء جودة المنتجات والإجراءات، فهي مدخل شمولي في التفكير والإدارة، والتطبيق الناجح لفكرة إدارة الجودة الشاملة يتطلب فهما واسعا لرغبات العملاء وولاء كبيرا لكل البنك بجميع مستوياتها، الأمر الذي يكسب البنك الميزة التنافسية المستمرة[٣].
- **قصور المقاييس المالية التقليدية**، لكونها تركز على التقرير عن الأنشطة التي حدثت في الماضي، فهي تضعف الأداء بتوجيه تركيز المديرين على نتائجها الرقمية ذات الطبيعة التاريخية، وتعطي إشارات مضللة عن التحسين المستمر والابتكارات، حيث تحد من تركيز المديرين على تحسين العمليات التشغيلية الحالية والمستقبلية.
- **التطورات الحاصلة في مجال تقنيات المعلومات**، وذلك كنتيجة للمنافسة الشديدة والتي أدت بمنظمات الأعمال إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات، فأصبحت إنتاجية وتنافسية المنظمات تعتمد على التوليد، المعالجة والتطبيق الكفء للمعرفة الناتجة عن المعلومات[٤].

ثانيا– تطور بطاقة العلامات المتوازنة: لقد تطورت بطاقة العلامات المتوازنة في أسلوب تطبيقها منذ بداية استخدامها في بداية التسعينات، ويمكن عرض ثلاث أجيال رئيسية لمراحل تطور البطاقة كما يلي:

---

[1] Kaplan. Robert & Norton. David, **Linking The scorecard To Strategy** ،California Management Review, Vol 39, No 01,1996, p: 53.

[2] Kaplan. Robert & Norton. David , **Putting The Balanced Scorecard to Work**, Harvard Business Review, Vol 71, No ٠5, 1993, p: 193.

[3] Hanula. Mika et al, **Total Quality Management and The Balanced Scorecard,** California Management Review, Vol 41, No 02, 1999, p: 03.

[4] Lallana .C. Emmanuel & Uy. N. Margeret, **The Information Age**, e-asean Task Force, UNDP Asia-Pacific Developement Information Programme, UNDP-APDIP, 2003, p:13.

الجيل الأول 1st Generation: تم وصف بطاقة العلامات المتوازنة بأنها أداة لقياس الأداء الإستراتيجي تقوم على مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية في ظل أربع محاور، فبالإضافة للمحور المالي تم إضافة ثلاث محاور هي : العملاء، العمليات الداخلية، محور النمو والتعلم، كما أنها أداة تتم بواسطتها ترجمة رسالة البنك وإستراتيجيته إلى أهداف ومقاييس ضمن المحاور الأربعة وذلك بغرض اختيار واستخدام قياسات تشجع على موازنة الأداء في المجالات المختلفة في البنك.

الجيل الثاني 2nd Generation :

لقد تم طرح تعديلات على الجيل الأول لبطاقة العلامات المتوازنة وهي كما يلي[١]:

١. على بطاقة العلامات المتوازنة أن تتضمن تخطيطا مباشرا بين الأهداف الإستراتيجية والمتضمنة في كل محور من المحاور، والمرتبطة بأحد المقاييس، وهو ما يساعد على اختيار المقاييس الملائمة والتي تقابل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للبنك وهو ما يحل مشكلة اختيار المقاييس.
٢. العلاقات السببية في الجيل الأول اتسمت بالضعف وعدم الوضوح وكان التركيز في الفترة بين ١٩٩٢ و١٩٩٦ على العمل لإيجاد علاقة سببية بين المقاييس، فنظام القياس الذي يتضمن روابط سببية يضمن نظاما أقوى عن قبل.

ومع مرور الوقت أصبحت فكرة الروابط الإستراتيجية عنصرا أكثر أهمية في تصميم بطاقة العلامات المتوازنة، وقد بدأ إظهار الروابط بين الأهداف الإستراتيجية نفسها بدلا من المقاييس ذلك عن طريق الروابط السببية وذلك خلال كل المحاور باتجاه الأهداف الإستراتيجية العامة للبنك والمرتبطة بالأداء المالي[٢].

وبالتالي فقد إتمام تطوير النموذج الذي طرح في سنة ١٩٩٢، حيث أظهر الجيل الثاني المقاييس المتضمنة لكل محور من المحاور الأربعة والتي تساعد عن طريق علاقات السبب والأثر في أن تصف إستراتيجية البنك[٣].

الجيل الثالث ٣rd Generation: يوفر الجيل الثالث لبطاقة العلامات المتوازنة بواسطة بيان الاتجاه، وصفا شاملا وواضحا لكيف يمكن للبنك أن يظهر في تاريخ مستقبلي (عادة ٢–٥ سنوات)، وذلك بتحديد الأهداف الإستراتيجية ذات الأولوية (والمقاييس والمستهدفات المرتبطة بها) والتي تم اختيارها بأخذ أنشطة النجاح الحرجة التي يحتاجها الفريق الإداري للتركيز على تحقيق أهداف البنك المستقبلية[٤].

---

[1] Neely. Andy et al, **Towards The Third Generation of Performance Measurement**, controlling, Vol 15, No 04, 2003, p: 130.
[2] Shulver. Micheal, **What is a Balanced Scorecard?**, 2GC Active Management, 2008, UK, p: 01. www.2gc.co.uk.
[3] Morisawa. Toru, **Building Performance Measurement Systems With The Balanced Scorecard Approach** , Nomura Research Institute, No 45, 2002, pp: 05-06.
[4] 2GC Active Management, **How Can HR and Other Staff Functions Benefit From 3rd Generation Balanced Scorecard**? 2003, p: 01, www. 2gc.co.uk

٣-١-٣- مكونات بطاقة العلامات المتوازنة Balanced Scorecard Components :

تتكون بطاقة العلامات المتوازنة من مجموعة عناصر أساسية يمكن من خلالها بلورة عمل البطاقة وهي:

١. **الرؤية الإستراتيجية The Strategic Vision:** على مديري الإدارة العليا تحديد رسالة البنك وقيمه – ماذا يهدف البنك لتحقيقه؟- بذلك يمكن تحديد الرؤية الإستراتيجية للبنك أي ما الذي يريد البنك أن يصل له، فهي تعكس فلسفة البنك بصورة شاملة وواقعية، حيث تؤدي معرفة الرؤية الإستراتيجية إلى إعطاء صورة واضحة عن الأهداف الإستراتيجية للبنك التي تحقق لها القدرة على تحقيق الميزة التنافسية[١].

٢. **الأهداف الإستراتيجية Strategic Objectives:** هي النتائج الواجب تحقيقها لتحقيق رسالة البنك، والتي يجب أن تحظى بموافقة كافة المستويات الإدارية في البنك، وأن تكون واضحة لكافة العاملين في البنك، وأن يراعى العامل الزمني لتحقيقها، مع إمكانية قياسها بهدف استخدامها في مجال تقييم الأداء والرقابة[٢].

٣. **الإستراتيجية Strategy:** تعبر الإستراتيجية عن الكيفية المنطقية التي تصل بها البنك لتحقيق توجهها الإستراتيجي، فهي التحركات العامة والشاملة التي تستخدم في إرشاد وتوجيه التصرفات الرئيسية للمنظمة، فهي الوسائل التي يتم من خلالها تحقيق الأهداف المحددة في رسالة البنك[٣].

٤. **المحور Perspective:** هو عنصر رئيسي في تحقيق إستراتيجية البنك، يشتمل على مجموع أهداف يجب على البنك تحقيقه لضمان تحقيق الأهداف التالية في المحاور الأخرى عن طريق علاقات السبب والأثر، وتحتوي بطاقة العلامات المتوازنة على أربع محاور هي: المالي، العملاء، العمليات الداخلية، والنمو التعلم، والتي تسعى متكاملة لتحقيق إستراتيجية البنك[٤].

٥. **المقاييس Measures:** هي الأدوات والأساليب التي تبين للبنك مدى النجاح المتحقق في إنجاز الأهداف وبالتالي تنفيذ الإستراتيجية.

٦. **العلاقات السببية Causal Relationships:** إن المقاييس في مجالات الرؤية المختلفة يجب ألا تؤدي إلى القصور عن بلوغ المستوى الأمثل، بل يجب أن تتوافق مع الرؤية الشاملة والإستراتيجية العامة وتساندهما، فالتحدي يكمن في إيجاد علاقات السبب والنتيجة واضحة وخلق توازن بين المقاييس المختلفة بحيث لا تتعارض التحسينات قصيرة المدى مع الأهداف طويلة المدى[٥].

---

[1] Shulver. Michael et al**, The Soft Side of The Balanced Scorecard: Developing Strategically Relevant Measures Of Intellectual Capital,** 2000, p: 05, www.2gc.co.uk

[2] Brudan. Aurel**, Balanced Scorecard Typology and Organizational Impact**, actKM Online Journal of Knowledge Management, Vol 02, No 01, 2005, p: 06.

[3] Shulver. Michael et al**, op-cit**, p: 05.

[4] **Ibid**, p: 06.

[5] Brudan. Aurel**, op- cit**, p: 06.

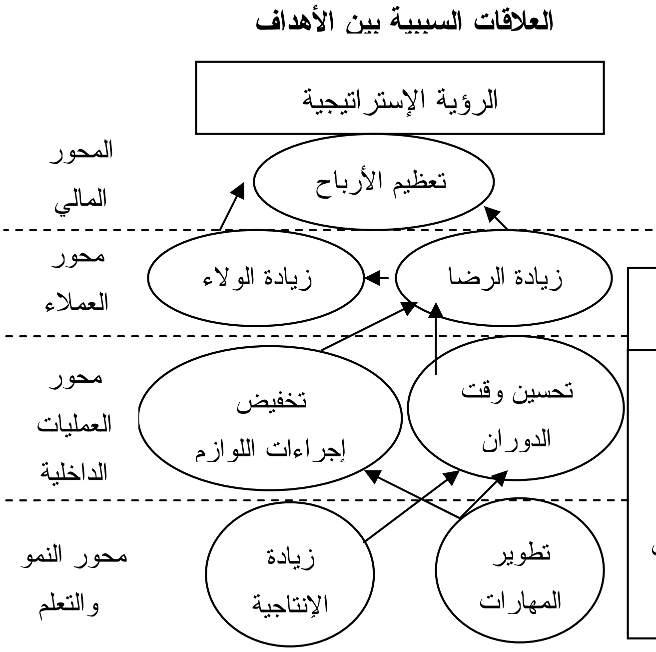
٧. **المستهدفات Targets:** تمثل المؤشرات الكمية المخططة لمقاييس الأداء في وقت مستقبلي محدد.

٨. **المبادرات الإستراتيجية Strategic Initiatives:** هي تلك البرامج والمــشاريع التــي توجــه الأداء الإستراتيجي من خلال عمليات التنفيذ والإنجاز في المستويات التنظيمية الدنيا[1].

والشكل رقم (٣-١) يمثل مكونات بطاقة العلامات المتوازنة:

شكل رقم (٣-١) يمثل

مكونات بطاقة العلامات المتوازنة



المبادرات	المستهدفات	المقاييس	الأهداف
البرامج اللازمة لتحقيق الأهداف	مستوى التحسن في الأداء المطلوب	كيف يمكن قياس الأداء الإستراتيجي	المكونات الإستراتيجية لتحقيق النجاح
زيادة مرات الإيداع	نسبة الاحتفاظ ٩٥%	-الاحتفاظ بالعملاء	-زيادة رضا العملاء
حملات الترويج لخدمات جديدة	٦٠% من المنتج أ ٤٠% من المنتج ب	-مزيج الإيرادات	-زيادة الإيرادات

Source: Rohm. Howard & Halbach. Larry, **Developing and Using Balanced Scorecard Performance Systems,** Performance Magazine, Vol 02, No 02, 2005, p: 11.

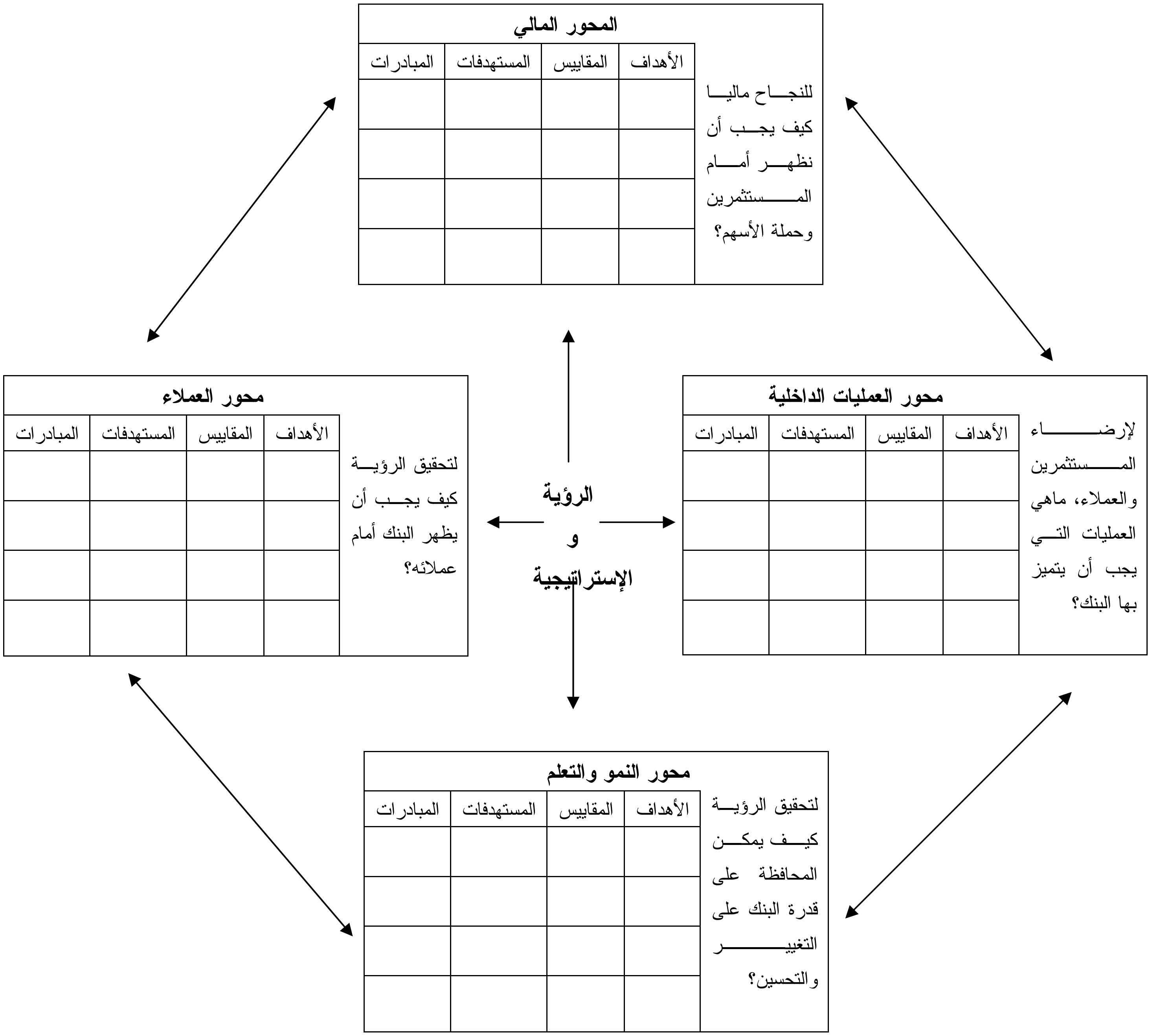
[1] **Ibid**, p: 06.

المبحث الثاني: محاور بطاقة العلامات المتوازنة والخارطة الإستراتيجية
Balanced Scorecard Prespectives and The Strategy Map

يقوم نظام بطاقة العلامات المتوازنة على أربعة محاور رئيسية تجمع مقاييس الأداء المالية وغير الماليـــة والشكل رقم (٣-٢) يمثل المحاور الأربعة لبطاقة العلامات المتوازنة:

شكل رقم (٣-٢) يمثل

المحاور الأربعة لبطاقة العلامات المتوازنة



Source: Kaplan. Robert & Norton. David**, Linking The Balanced Scorecard To Strategy,** op- cit, 1996, p: 76.

سيتم التطرق بالشرح لكل محور من المحاور كما يلي:

٣-٢-١- المحور المالي Financial Perspective:

يعتبر المحور المالي المحصلة النهائية لأنشطة البنك والتي تسعى من خلاله إلى تعظيم أرباحها لمقابلة توقعات المساهمين، فهو الصورة التي تبين مدى نجاح الاستراتيجيات التي يتبعها البنك لتحقيق ربحية المساهمين من خلال زيادة القيمة لاستثماراتهم، ويمكن للبنك تحقيق ذلك من خلال إستراتيجيتين أساسيتين هما[١]:

أ. **إستراتيجية نمو الإيرادات:** يمكن تحقيق النمو في الإيرادات من خلال طريقتين:

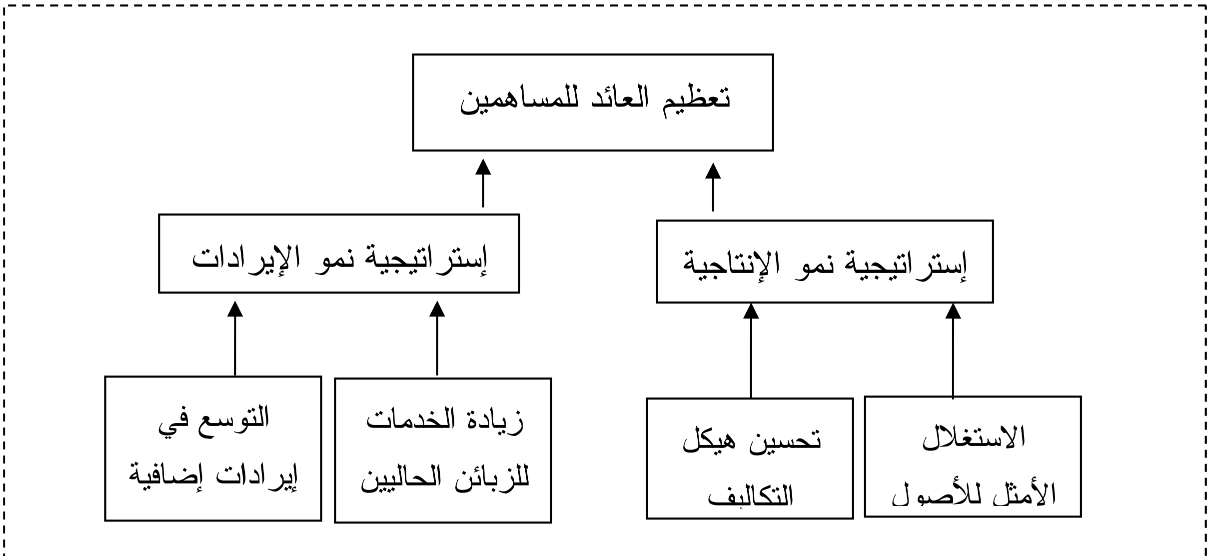
- بناء علاقة خدمية مميزة تحقق إيرادات إضافية من الخدمات الجديدة المتعلقة بالأسواق، والعملاء الجدد.
- زيادة الخدمات للعملاء الحاليين عن طريق تعميق العلاقة معهم ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لتحقيق رغباتهم، وإيجاد المزيج الملائم من المنتجات والخدمات المقدمة لتقدمها لهم.

ب. **إستراتيجية نمو الإنتاجية:** يمكن تحقيق نمو إنتاجية البنك من خلال طريقتين:

- تحسين هيكل التكلفة: عن طريق تخفيض المصايف المباشرة وغير المباشرة.
- كفاءة استخدام الأصول وذلك من خلال تخفيض رأس المال العامل والثابت المطلوب وذلك بهدف الوصول لمستوى تشغيلي مطلوب.

شكل رقم (٣-٣) يمثل

الأهداف الإستراتجية للمحور المالي



Source: Atkinson. Anthony & et al**, op- cit**, 2004, p: 361.

[1] Kaplan. Robert & Norton. David**, Transforming The Balanced Scorecard From Performance Measurement To Strategic Management,** Accounting Horizons, vol 15, N 01, 2001 , pp : 90- 93.

ويمكن قياس الأداء المالي من خلال المقاييس المالية التالية:

١. **الربحية Profitability**: ويمكن قياسها بالدخل التشغيلي، معدل العائد على الاستثمار، القيمة الاقتصادية المضافة وذلك كما يلي:

أ- **الدخل التشغيلي Operating Income**: ويحتسب عن طريق طرح المصاريف التشغيلية من الإيرادات التشغيلية، وهناك مجموعة من المقاييس تندرج ضمن هذا المقياس وهي كما يلي[1]:

- هامش المساهمة التشغيلي قصير الأمد (Short-Run Operating Margin) وتكمن أهميته في إمكانية مراقبة الإيرادات والمصاريف والتي تتغير مع تغير الطاقة المستخدمة، ويحسب بطرح الإيرادات من المصاريف التي تتغير بتغير الطاقة المستخدمة.
- هامش المساهمة الخاضع للرقابة (Controllable Contribution) ويحسب عن طريق جميع إيرادات القسم مطروحا منها جميع المصاريف والمنسوبة مباشرة للقسم وكذلك الخاضعة لرقابة مدير ذلك القسم، وتستخدم لرقابة أداء مديري الأقسام.
- هامش مساهمة القطاع (Divisional Segment Margin) ويمثل المساهمة المقيمة والتي ينتجها القطاع ومساهمته في تحقيق إجمالي ربح البنك، وتحسب عن طريق طرح المصاريف الخاضعة للرقابة في الأمد الطويل من هامش المساهمة الخاضع للرقابة.
- ربح القطاع قبل الضرائب (Divisional Profit Before Taxes) يتم حسابه من خلال طرح المصاريف المحملة للقطاع من المصاريف العامة للبنك من هامش المساهمة للقطاع المشار له سابقا، فبعد طرح هذه المصاريف من إجمالي ربح البنك يمكن اعتبار البنك رابحا من عدمه.

ب-**معدل العائد على الاستثمار Return on Investment (ROI)** يحسب بإحدى المعادلات التالية:

١. معدل العائد على الاستثمار= (صافي الربح بعد الفوائد والضرائب÷ صافي الأصول)× ١٠٠.

يعتبر معدل العائد على الاستثمار من أكثر مقاييس الأداء شيوعا، وذلك لسببين: أنه يمزج بين جميع مكونات الربحية: الإيرادات، المصاريف، والاستثمارات في نسبة واحدة، كما يمكن مقارنته بمعدل العائد على الفرص سواء داخل البنك أو خارجه، ومثل أي مقياس للأداء فإن معدل العائد على الاستثمار يجب استعماله بشكل حذر ومرتبط مع المقاييس الأخرى[2].

ويستخدم معدل العائد على الاستثمار كمقياس لأداء الأقسام على نطاق واسع، وتكمن فائدته بالقبول العام والفهم الواسع وتشجيعه للمديرين للتركيز على المشاريع التي تستخدم الموارد بأفضل السبل، ويؤخذ عليه صعوبة تحديد البيانات المستخدمة في صياغة معدل العائد على الاستثمار حيث يحتوي كل من عنصري

---

[1] Kaplan. Robert & Norton. David, **Advanced Management Accounting,** Pearson Prentice Hall, 1998, pp: 450- 452.

[2] Horengren. Charles et al, **Cost Accounting: A Managerial Emphasis**, Twelfth Edition, Pearson Prentice Hall, 2006, p: 793.

المعادلة على أكثر من معنى أو تعريف وقد يشوه ذلك الأداء إذا تجنب أحد مديري الأقسام المشروع الـذي يخفض متوسط معدل العائد للاستثمار لذلك القسم[١].

ت- **القيمة الاقتصادية المضافة Economic Value Added (EVA)** ، وتحتسب عن طريق طرح تكلفة رأس المال المستثمر من صافي الدخل قبل الضرائب وتستخدم لتقيـيم أداء أقـسام البنـك المختلفة[٢].

ويفيد استخدام القيمة الاقتصادية المضافة (الدخل المتبقي) بقيام المديرين بالاهتمام بمصالح البنك ككـل لأنهم سوف يبذلون أقصى جهودهم في ظل سياق تقييم الأداء، ويؤخذ عليه وجود مقياس مطلق دون وجـود مقياس نسبي، حيث أن القسم الكبير يحقق دخل متبقي أكبر من القسم الصغير[٣].

٢. **الإنتاجية Productivity:** تعتبر الإنتاجية تعبيرا عن علاقات دالية بين المخرجات المحققة ومقـدار المدخلات المستنفذة ومعنى ذلك أن الإنتاجية يمكن استخدامها كمقياس لقدرة الوحدة الاقتصادية علـى الإنتاج فهي القدرة على تحقيق مخرجات مستهدفة من أحد عناصر المدخلات، والهدف من حسابها هو الحكم على الكفاءة في استخدام عوامل الإنتاج[٤].

٣. **نسبة النمو في الإيرادات Growth Sales Ratio:** هي مؤشر عن فعالية وكفاءة أداء البنك وسـلوك الإيرادات خلال سنوات متتالية، وتحسب بالمعادلة التالية:

نسبة النمو في الإيرادات=(إيرادات سنة n_ إيرادات سنة n_1)÷ (إيرادات سنة n_1)×١٠٠.

٤. **التدفقات النقدية Cash Flows:** تحسب عن طريق طرح المدفوعات النقدية من المقبوضات النقديـة لكل الأنشطة: التشغيلية، الاستثمارية، والتمويلية، ويحدد رصيد النقدية لآخر المدة عن طريق إضـافة رصيد النقدية أول المدة لصافي التدفق النقدي، وتمكن من الحكم على قدرة البنك على: توليد تـدفقات نقدية مستقبلية، توزيع الأرباح، والوفاء بالالتزامات.

مما سبق ترى الباحثة أن المحور المالي يعكس متطلبات المالكين في تعظيم الثروة وذلـك مـن خـلال ترجمته من خلال مجموعة من الأهداف تتمثل بتخفيض مستويات المصاريف وزيادة الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال، ويتم تحقيق ذلك من خلال تفاعل الأهداف في المحاور الثلاث الأخرى في بطاقة العلامات المتوازنة (العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم) وفق علاقات السبب-الأثر، حيث أن المؤشرات المالية الممثلة للمحور المالي للبنك تعتبر نتيجة لنجاحها في تحقيق أهدافها في بقية المحاور.

---

[1] عصام العربيد، **مرجع سابق**، ص: ١٩٨.

[2] Needles. Belverd et al, **Principles of accounting**, Houghton Mifflin Company, New York, USA, 2002, p: 1126.

[3] عصام العربيد، **مرجع سابق**، ص: ٢٠٠.

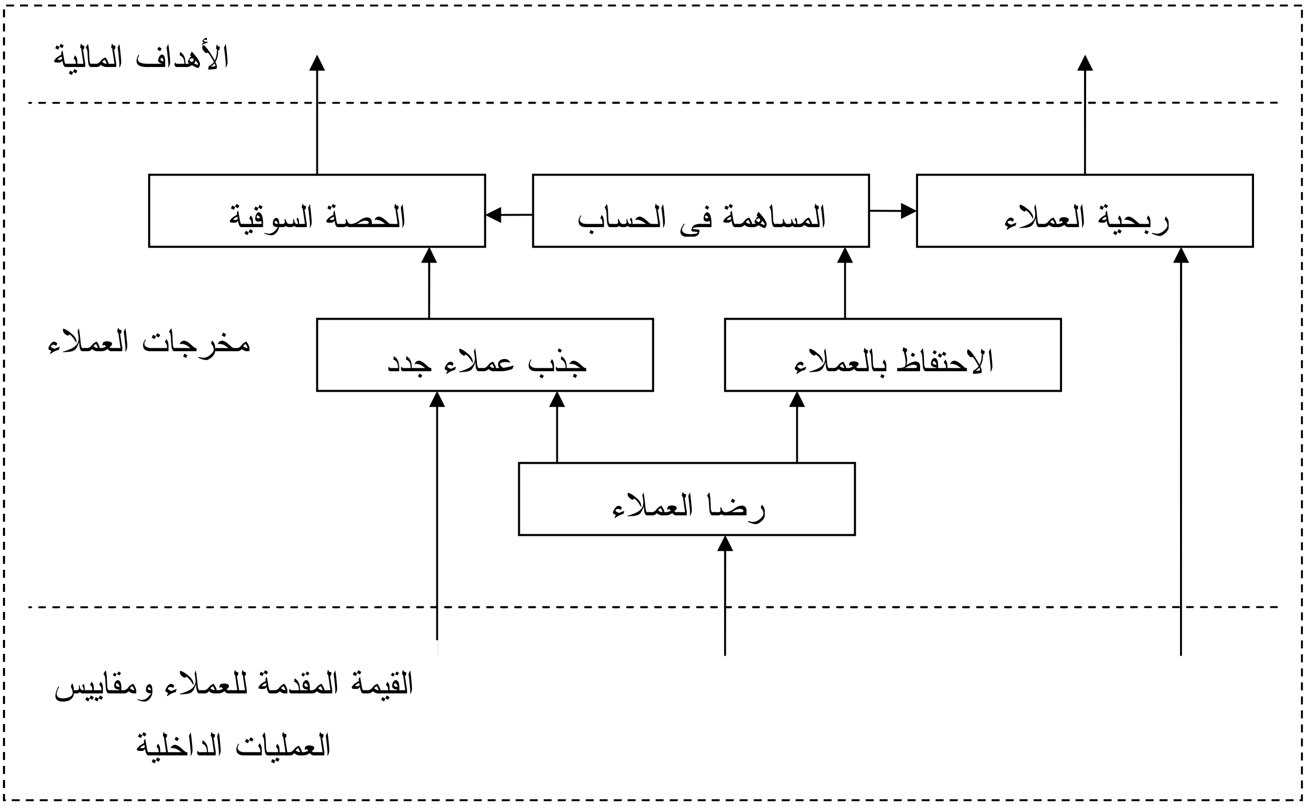
[4] عطية مرعي، **في المحاسبة الإدارية لأغراض التخطيط واتخاذ القرارات وتقييم كفاءة الأداء**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٦، ص: ٥١.

٣-٢-٢-محور العملاء Customer Perspective:

يعتمد بقاء البنوك واستمراريتها على وضع حاجات عملائها في قلب إستراتيجيتها، لذلك تعمل البنوك على السعي لإرضائهم وتوسيع قاعدتها منهم، من خلال تقديم سلع وخدمات تتميز بالجودة والأسعار المناسبة. والشكل رقم (٣-٤) يمثل الأهداف الإستراتيجية لمحور العملاء:

شكل رقم (٣-٤) يمثل

الأهداف الإستراتيجية لمحور العملاء



Source: Atkinson. Anthony et al**, Management Accounting**, Fourth Edition, Pearson Prentice Hall, 2004, p: 363.

ويمكن قياس مدى نجاح البنك في تحقيق إستراتيجيته اتجاه عملائه من خلال المؤشرات التالية:

الحصة السوقية Market Share [1]: تختلف حصة البنك السوقية تبعا للبلد الذي يعمل فيه وطبيعة النشاط الذي يزاوله في ذلك البلد والبعد المالي الذي يتم قياس حصته فيه، و يمكن تقدير حصة البنك بالمقارنة مع منافسيه عن طريق: حصة البنك من مجموع الموجودات، حصة البنك من حجم الودائع، حصة البنك من التسهيلات الإئتمانية المباشرة.

[1] Kaplan. Robert & Norton. David**, Advanced Management Accounting,** op- cit, 1998, pp: 55٢.

١. **المساهمة في الحساب Account Share** [1]: يستخدم هذا المقياس للحكم على مدى نجاح البنك في تحقيق أهدافه في تقديم الخدمة لعملاء مستهدفين أو شريحة سوقية محددة، ويتم حسابها كما يلي:

المساهمة في الحساب= إيرادات البنك من الزبائن المستهدفين÷ صافي الإيرادات للبنك.

٢. **المحافظة على العملاء Customer Retention** [٢]: يمكن قياس مدى محافظة البنك على عملائه وولائهم له من خلال تحقيق علاقات جيدة ومستمرة معهم، فتحقيق حصة سوقية مرتفعة من شريحة معينة من العملاء يتم أولا بالسعي للاحتفاظ بالعملاء الحاليين، ويمكن للبنوك قياس ولاء عملائها خلال كل فترة من خلال نسبة النمو في المبيعات لهؤلاء العملاء.

٣. **جذب عملاء جدد Customer Acquisition** [3]: يتم قياس ذلك من خلال قدرة البنك على استقطاب عملاء جدد، فنجاح البنوك يعتمد على توسيع قاعدتها منهم، ويتم قياس قدرة البنك على جذب عملاء جدد من خلال عدد العملاء الجدد أو حجم ايراداته منهم، ويجب أن يراعي البنك تكلفة الحصول على العملاء الجدد والإيراد المحقق منهم، حتى يستطيع اتخاذ القرارات الملائمة بتحديد الإستراتيجية التي سيتبعها مع هؤلاء العملاء.

٤. **رضا العملاء Customer Satisfaction** [٤]: إن كلا من مقياسي المحافظة وجذب عملاء جدد هما مقياسي مخرجات، فهما يدلان على مدى نجاح البنك في مقابلة حاجات عملائه، أما مقياس رضا العملاء فهو مقياس يؤدي لتحقيق المخرجات المستهدفة للمقياسين السابقين، فهو مقياس لمدى نجاح البنك على الأقل مع العملاء الحاليين، كما يؤخذ على هذا المقياس تقييمه للمواقف وليس السلوك الحقيقي، لذلك فلا يجب استخدام هذا لمقياس لوحده بل بالارتباط مع مقاييس أخرى.

ويمكن للبنك تحقيق رضا العملاء باستخدام مدخل "القيمة لدى العميل" مما يحقق علاقات مميزة ومستمرة مع العملاء، فمعرفة ما يحقق القيمة للعميل يحدد إستراتيجية البنك، فهي عبارة عن خلط مميز لكل من المنتج، السعر، الخدمة، العلاقات، والصورة، والتي يقدمها البنك لشريحة محددة من عملائه، فهي ما يمكن أن يقدمه البنك لعملائه بشكل أفضل أو مختلف عن منافسيه، ويمكن أن يكون ذلك كما يلي[٥]:

أ- تقديم الخدمة أو السلعة بأقل تكلفة، من خلال تقديم أسعار مميزة، الجودة العالية والمستمرة للخدمة المقدمة، زمن تقديم الخدمة.

ب- القيادة في السوق والابتكار في الخدمات، من خلال الفوائد العالية والتي تكون أعلى من متوسط فائدة المجال، وذلك للميزات الخدمية العالية للخدمات والتي تؤدي بالعميل لدفع مبلغ أعلى للحصول على ميزات خدمية أعلى.

---

[1] **Ibid**, pp: 55٢.
[2] Kaplan. Robert & Norton. David**, Linking The Balanced Scorecard To Strategy,** op-cit, 1996, p: 60.
[3] Kaplan. Robert & Norton. David**, Advanced Management Accounting,** op- cit, 1998, pp: 55٢.
[4] Kaplan. Robert & Norton. David**, Linking The Balanced Scorecard To Strategy,** op- cit, 1996, p: 60.
[5] Atkinson. Anthony et al**, Management Accounting**, op-cit, 2004, p: 363.

٥. **ربحية العملاء Customer Profitability:** إن النجاح في تحقيق المقاييس السابقة لا يعني نجـاح إستراتيجية البنك، فالحصول على عملاء راضين غير كاف بل يسعى البنك إلى اكتـساب عمـلاء مربحين يتم ذلك من خلال تقديم خدمات ذات ميزات عديدة بفوائد منخفضة مما يؤدي إلى تحقيـق حصة سوقية عالية والتي تؤدي بدورها إلى تحقيق عوائد مالية عالية، والتي تمثل الغاية الأساسـية للبنك، فتقيس البنك الربحية من كل زبون، وتقوم بالتركيز على أولئك الذين يفوق صـافي العائـد المحقق من كل منهم تكلفة خدمته[1]. حيث يمكن حساب صافي العائد المحقق كما يلي:

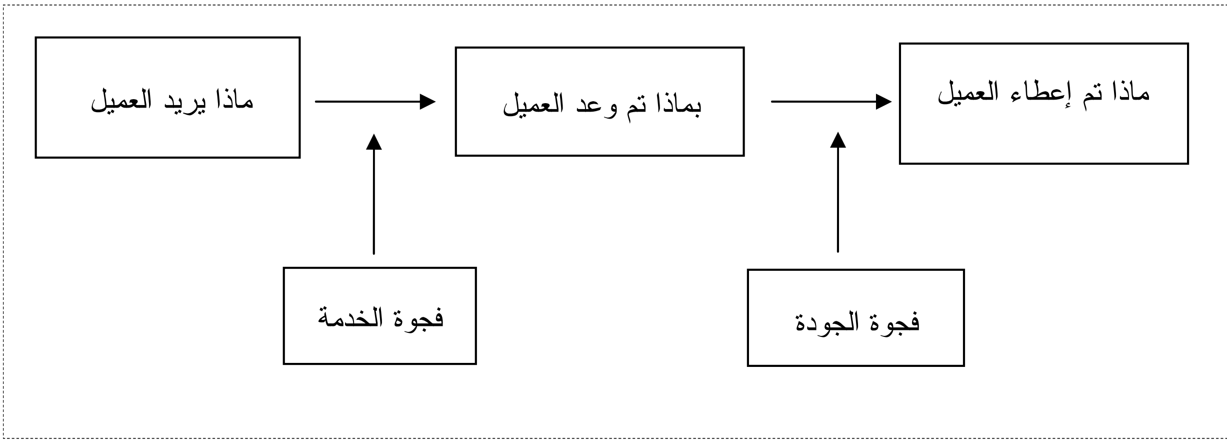
صافي العائد المحقق= الإيراد من الخدمات_ مصاريف خدمات العملاء.

بالإضافة إلى تحقيق رضا العملاء يجب على البنك أن يسعى لتقليل فجوة توقعاتهم، والتي تعني الفرق بين ما يرغب العميل في تحقيقه من إشباع نتيجة الحصول على الخدمة المقدمة من البنك، وبين ما يتحصل عليه فعلا من إشباع من الخدمة، وتشمل فجوة التوقعات فجوتين هما[2]:

١. **فجوة الخدمة Service Gap:** وهي الفرق بين مستوى الرضا الذي يرغب فيه العميل وبين ما يعد به البنك عملائه.
٢. **فجوة الجودة Quality Gap:** وهي الفرق بين ما يحصل عليه العميل فعلا وبين ما يعد به البنـك عملائه.

ويمثل الشكل رقم (٣-٥) فجوة التوقعات للعملاء:

شكل رقم (٣-٥) يمثل
فجوة التوقعات للعملاء



Source: Atkinson. Anthony et al, **Management Accounting,** Third Edition, Prentice Hall, New Delhi, 2003, p 43.

[1] Kaplan. Robert & Norton. David**, Advanced Management Accounting,** op- cit,1998, pp: 55٣.
[2] Atkinson. Anthony et al, **Management Accounting,** Third Edition, Pearson Prentice Hall, New Delhi, 2003, p 43.

يجب على البنك تحديد الخصائص التي تجعل العملاء يقدمون على الحصول على خدماته، وهي كما يلي:

- الخصائص والمزايا التي يقدمها البنك في خدماته عن طريق التطور المستمر.
- العلاقات الجيدة التي تربط البنك بالعملاء: ويتضمن ذلك الاستجابة لمتطلبات العميل.
- السمعة التي يملكها البنك في أذهان العملاء من حيث تميزه عن البنوك الأخرى.

وتقوم البنوك عادة بتطوير مقاييس خاصة بها لقياس الخصائص سابقة الذكر، وهي كما يلي:

أ. **الوقت Time** [١]: أصبح التنافس بين البنوك قائما على أساس سرعة تقديم الخدمات للعملاء بأقل وقت ممكن، عن طريق تخفيض الوقت بين طلب الخدمة ووقت تسليمها حتى يتناسب ذلك مع ما يتوقعه العملاء، كما أن العملاء أصبحوا يهتمون لموثوقية توقيت وصول الخدمة أكثر من اهتمامهم بتوصيلها بوقت أقصر، كما أن وقت التسليم مهم –ليس فقط بالنسبة للخدمات الحالية– بل أيضا لتقديم خدمات جديدة، حيث أن تقديم خدمات جديدة في وقت قصير يؤدي إلى تحقيق رضا للزبائن، ويمكن قياس ذلك من خلال الوقت الذي تم فيه طلب الخدمة الجديدة إلى حين تقديم هذه الخدمة إلى العميل.

ب. **الجودة Quality**[٢]: تعتبر الجودة ميزة إستراتيجية لضرورة تميز البنك، فتعرف بأنها " مدى تطابق مواصفات الخدمات مع المواصفات التي يعد بها البنك عملاءه"، وقد أصبحت الجودة عاملا ضروريا في الخدمات المقدمة، حيث أن العملاء يتوقعون بأن البنك سيقدم الخدمة حسب المواصفات اللازمة، على الرغم من ذلك يمكن لبعض البنوك، المناطق، أو أسواق معينة، أن تعتبر الجودة ميزة لا تزال المنظمات تتنافس عليها، في هذه الحالة فإن رضا العملاء عن مستوى الجودة المقدمة يعتبر مقياسا ملائما جدا لتضمينه في بطاقة العلامات المتوازنة، وللمنتجات الصناعية يمكن لمقاييس الجودة أن تكون بمعدلات العطب (عدد الوحدات المعطوبة من كل مليون وحدة)، كما يمكن قياس الجودة من خلال المردودات من العملاء فتدني مستوى الجودة يؤدي إلى شكاوي من العملاء ومردودات للمبيعات (الإرجاع خلال فترة الضمان، طلبات التصليح)، أما المنظمات الخدمية كالبنوك فإن الخدمة لا يمكن إرجاعها وفي الغالب لا يجد من يقدم له شكواه، فيكون رد فعل العميل بوقف طلب الخدمة من البنك، وبالتالي ستنخفض أرباح البنك وحصته السوقية.

---

[1] Kaplan. Robert & Norton. David**, Advanced Management Accounting,** op-cit, 1998, p:٥5٤.
[2] **Ibid**, p: ٥5٥.

تتحمل البنوك تكاليف خاصة بالجودة وهي في أربع مجموعات كما يلي[1]:

١. **مصاريف الوقاية Prevention Costs**: وهي تكاليف التصميم، التنفيذ، والتأكد من الحفاظ على الجودة الحالية للخدمات وتكاليف نظام الرقابة، وتتضمن تكاليف التصميم، وإعادة هيكلة العمليات، جودة التخطيط، جودة التدريب.

٢. **مصاريف فحص جودة الخدمات Appraisal Costs**: وهي المصاريف الخاصة بفحص الخدمات للتأكد من تحقيقها لمعايير الجودة المطلوبة، وتتضمن مصاريف فحص جودة الخدمات ومدى مطابقتها للمواصفات، مراقبة الجودة، والدراسات الميدانية.

٣. **مصاريف الفشل الداخلي Internal Costs**: وهي المصاريف التي يتحملها البنك نتيجة عدم توفر الخدمات للمواصفات والمعايير الخاصة بجودة الخدمات: والخصومات الممنوحة للخدمات غير المطابقة للمواصفات.

٤. **مصاريف الفشل الخارجي External Costs**: وهي المصاريف الخاصة باكتشاف الخدمة غير المرضية من العملاء، والتي يمكن أن تنتج عن طريقة تقديم الخدمة، زمن تقديم الخدمة، مصاريف الشكاوي المقدمة من العملاء، تكاليف الضمانات وتقديم خدمات جديدة.

ج. السعر Price [2]:

يهتم العملاء للمقابل الذي سيدفعونه مقابل الخدمة التي يطلبونها، فيهتم العملاء للبنك الذي يقدم تكلفة خدمة أقل وليس بالضرورة ثمن أقل حيث يمكن أن يكون البنك ذا الفائدة الأقل.

وترى الباحثة أن العملاء هم حجر الأساس لضمان استمرار ونجاح البنك، لذلك فإنه يعمل على زيادة حصته السوقية، المحافظة وجذب عملاء جدد، يكون ذلك من خلال الحصول على عملاء راضين ومربحين، عن طريق التميز في تقديم خدمات ذات جودة عالية ومعدل فائدة مناسب في ظل أقل وقت ممكن.

---

[1] UK Department for business Innovation and skills, **Performance Measurement - From Quality To Excellence-,** Department of Trade and Industry, p: 02, www.businessballs.com

[2] **Ibid**, p: 556.

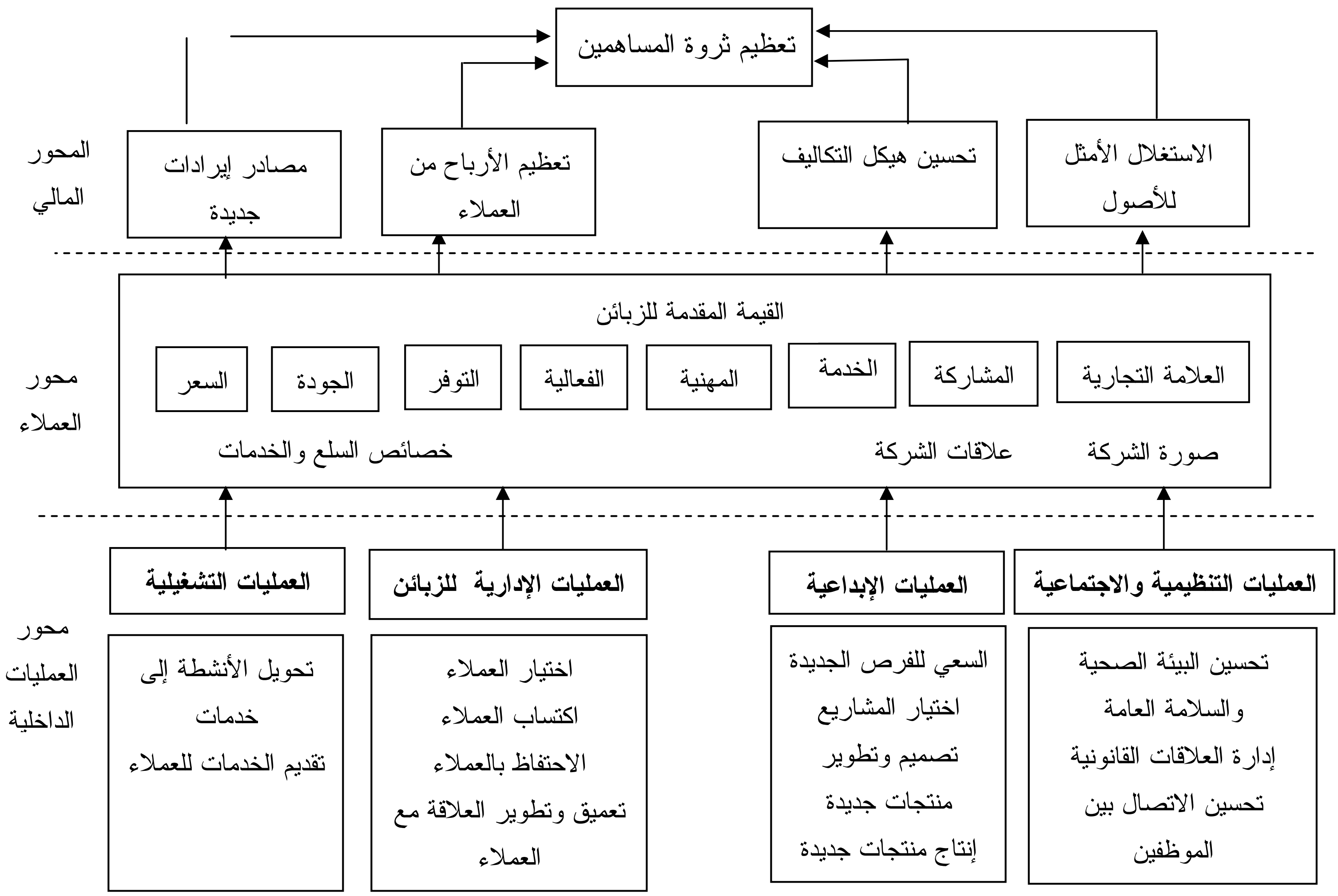
٣-٢-٣- **محور العمليات الداخلية Internal Process Perspective :**

تظهر أهمية هذا المحور بعد تحديد البنك لأهدافه في كل من المحورين المالي والعملاء، فيمكنه حين ذلك تحديد طرق تقديم وتوصيل القيمة المتوقعة للعملاء، وسبل تحقيق التحسينات في الخدمة مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المالية من ربحية وزيادة في الإيرادات.

ويمثل محور العمليات الداخلية في بطاقة العلامات المتوازنة العمليات الحرجة والتي يجب أن يبرع فيها البنك لتحقيق أهدافه في خدمة عملائه، زيادة الإيرادات، وتحقيق الربحية، وارتباط هذا المحور بالمحاور الأخرى ممثل في الشكل شكل رقم (٣-٦):

شكل رقم (٣-٦) يمثل

ارتباط محور العمليات الداخلية بالمحاور الأخرى



Source: Atkinson. Anthony et al**, Management Accounting**, op-cit, 2004, p: 366.

يحتوي محور العمليات الداخلية على أربع مجموعات من الإجراءات، وهي[1]:

١) **العمليات التشغيلية:** وتمثل العمليات الأساسية واليومية في البنك والتي من خلالها يقوم بتحويل أنشطته إلى خدماته الحالية وتقديمها للعملاء، وتشمل العمليات التشغيلية الآتي:

- تحويل الأنشطة إلى خدمات.
- تقديم الخدمات إلى العملاء.

يمكن للمديرين اختيار الأهداف والمقاييس للمستويات التشغيلية المختلفة، ذلك كما يلي:

أ- **عملية تحويل الأنشطة إلى خدمات:** وتشمل تحقيق الأهداف والمقاييس التالية:

- تخفيض تكلفة الخدمة، ويمكن قياسه عن طريق نظام التكاليف على أساس الأنشطة، أو التكلفة لكل خدمة من المخرجات إذا كانت مخرجات البنك متجانسة، أو بنسبة المصاريف التسويقية، البيعية، التوزيعية، والإدارية إلى مجموع التكاليف.
- التحسين المستمر في العمليات التشغيلية، ويقاس باستخدام نسبة العمليات التي أجريت عليها التحسينات، إجمالي تكاليف الجودة (الوقاية، الفحص، الفشل الداخلي، والفحص الخارجي).
- تحسين استجابة العمليات، وتقاس عن طريق الدورة الزمنية للخدمة (من وقت البدء في تقديم الخدمة حتى الانتهاء منها)، وقت الإنتاج الحقيقي، كفاءة العملية الخدمية (نسبة وقت الخمة الحقيقي إلى وقت الدورة الخدمية).
- الاستغلال الأمثل للأصول الثابتة، يقاس عن طريق نسبة الطاقة المستغلة من الطاقة الكلية للأصول، أو النسبة المئوية لفترات الانقطاع عن العمل، عدد الخدمات التي يمكن للعمليات التشغيلية إنتاجها وإيصالها.

ب-**تقديم الخدمات للعملاء:** وتشمل تحقيق الأهداف والمقاييس التالية:

- تسليم الخدمات استجابة لطلبات العملاء: ويقاس بوقت التسليم (من وقت طلب الخدمة حتى تقديمها)، نسبة الخدمات المقدمة في الوقت المحدد.
- تخفيض تكاليف خدمة العملاء، وتقاس عن طريق نظام التكاليف حسب الأنشطة لتكلفة تخزين وتسليم المنتجات للزبائن.
- جودة العمليات التوزيعية، وتقاس عن طريق نسبة المنتجات الخالية من العيوب التي تم تسليمها للزبائن، وعدد الشكاوي المقدمة من العملاء.

٢) **العمليات الإدارية للعملاء:** وهي العمليات الخاصة بتوسيع العلاقة مع العملاء، وتشمل الآتي:

أ- اختيار العملاء، وتشمل تحديد الشريحة المستهدفة والتي يسعى البنك إلى تحقيق القيمة منها، فاختيار العملاء الجيدين والمربحين للبنك يتحدد من خلال خصائص معينة في العميل مثل: الدخل، العمر،

---

[1] Atkinson. Anthony et al**, Management Accounting**, op- cit, 2004, p: 365-367.

الطبقة الاجتماعية، المستوى المعيشي، وهي الخصائص التي تجعل البنك يختار استهداف شريحة معينة من العملاء لشراء منتجاتها، ومن الأهداف والمقاييس ما يلي:

- فهم طبيعة العملاء المستهدفين، وتقاس باستخدام هامش المساهمة لكل فئة مستهدفة.
- معرفة العملاء غير المربحين، وتقاس باستخدام نسبة العملاء غير المربحين.
- معرفة العملاء المربحين للبنك، وتقاس من خلال نسبة العملاء المفضلين للبنك إلى العملاء المستهدفين.
- إدارة العلامة التجارية، ويقاس من خلال استكشاف آراء مدى ولاء العملاء لخدمات البنك.

ب-جذب العملاء، ويتم جذب عملاء جدد من خلال إيجاد قنوات للاتصال مع العملاء المستهدفين، اختيار مستوى الخدمات التي يمكن تقديمها للعملاء، تسعير الخدمات، ويشمل جذب العملاء تحقيق الأهداف والمقاييس التالية:

- إيصال القيمة المقترحة للعملاء، وتقاس من خلال معرفة مدى ولاء العملاء لخدمة البنك.
- اكتساب عملاء جدد من خلال الحملات التسويقية، وتقاس من خلال تكلفة اكتساب عملاء جدد.

ت-الاحتفاظ بالعملاء، وتشمل تقديم خدمة ممتازة للعميل والاستجابة للشكاوي المقدمة وذلك بالسعي لتلبية رغبات العملاء، فعدم الاستجابة لتساؤلات العملاء والرد على شكاويهم سيؤدي إلى انخفاض عدد العملاء مما يؤدي إلى انخفاض في الولاء لخدمات البنك ومن الأهداف والمقاييس ما يلي:

- الاستجابة لشكاوي العملاء، وتقاس من خلال معرفة الوقت الذي يستغرق للاستجابة لهذه الشكاوي.
- تزويد العملاء بخدمة مميزة، وتقاس من خلال مستويات الخدمة المقدمة للعملاء من خلال قنوات التوزيع.

ث-تطوير النشاطات التجارية مع العملاء: ويشمل الإدارة الكفأة لعلاقات البنك مع زبائنه، بتقديم خدمات مختلفة لإرضائهم، وسعيا لكسب ثقتهم ويمكن تحقيق ذلك مثلا بواسطة تقديم خدمات ما بعد البيع، حيث يتم تزويد العملاء بالخدمات التي يريدونها، مما يجعل ولاء العملاء أكبر وربحيتهم أوسع، ومن الأهداف والمقاييس التالي:

- مجموع الخمات للعملاء، ويتم قياسها من خلال عدد الخدمات المقدمة لكل عميل.
- الخدمات ما بعد البيع، يتم قياسها من خلال نسبة المبيعات التي تم الحصول عليها نتيجة لتقديم خدمات إضافية للعملاء.

ج- **العمليات الإبداعية:** تتضمن العمليات الخاصة بتطوير خدمات جديدة والدخول لأسواق جديدة، واستهداف شرائح جديدة من العملاء، فعمليات الإبداع الناجحة تؤدي إلى نمو وكسب ولاء العملاء بالإضافة للحصول على عملاء جدد، وتتضمن العمليات الإبداعية أربع عمليات فرعية، وهي:

- التعريف بالفرص للخدمات الجديدة.
- إدارة البحوث والتطوير.

- تصميم وتطوير الخدمات الجديدة.
- تقديم الخدمات الجديدة إلى السوق.

يقوم مصممي الخدمات والمديرين بتقديم أفكار جديدة وذلك بتوسيع قدرات الخدمات الجديدة، عن طريق تطبيق الاكتشافات الجديدة والتكنولوجيا الحديثة، والتعلم من الأفكار والمقترحات المقدمة من قبل العملاء، وعلى أساس الأفكار الجديدة الخدمات المقدمة يقوم المديرين بالتقرير أي من هذه المنتجات والخدمات يجب تمويلها سواء من المصادر الداخلية أو الخارجية، وكذلك إن كان سيتم إنتاجه بالاشتراك مع بنك آخر أم أو يقدمه البنك منفردا، وعملية التخطيط التي يقوم بها البنك تنتج مجموع المشاريع التي سيقوم بتوجيه أمواله للاستثمار فيها، وكذلك تحديد الأهداف المحددة التي يسعى لتحقيقها من خلال مجموع هذه المشاريع، والمصادر المطلوبة للتمويل سواء كانت داخلية أو خارجية.

وتتضمن العمليات الإبداعية مجموعة من الأهداف والمقاييس، وهي كما يلي:

- التنبؤ باحتياجات العملاء المستقبلية، وتقاس من خلال الوقت الذي يقضى مع العملاء لمعرفة رغباتهم المستقبلية.
- تقليل الدورة الزمنية للتطوير، وتقاس من خلال معرفة عدد الخدمات الجديدة التي تم تسليمها في المواعيد المحددة.
- إدارة تكاليف التطوير، تقاس من خلال مقابلة التكاليف الحقيقية مع التكاليف المقدرة.
- فعالية إنتاج المنتجات الجديدة، تقاس من خلال معرفة إيرادات الخدمات الجديدة، والانحرافات للتكاليف الحقيقية عن المقدرة.

ح- **العمليات التنظيمية والاجتماعية:** تمثل الأهداف في محور العمليات التنظيمية والاجتماعية آخر مجموعة في العمليات الداخلية، حيث تسعى البنوك إلى الحصول على حقوق الإنتاج والبيع في البلدان والمجتمعات التي تقوم بالاستثمار فيها، وذلك يتضمن الإذعان للقوانين المحلية والدولية في البيئة التي ينشط فيها، الصحة والسلامة المهنية، استئجار ممارسات الموظفين، فتتجنب البنوك الغرامات الممكن أن تفرض عليها وذلك بالإذعان للقوانين الخاصة ببيئة الأعمال التي تعمل بها، وأبعد من ذلك تسعى البنوك إلى أن يكون أداؤها أكثر مطابقة للقيود التنظيمية وذلك للحصول على سمعة حسنة في كل بيئة تعمل بها، وتدير البنوك أداءها التنظيمي والاجتماعي من خلال الأبعاد التالية:

- البيئة
- الصحة والسلامة
- ممارسات الموظفين
- المشاركة الاجتماعية

ومن الأهداف التي يسعى البنك لتحقيقها في هذا البعد، بالإضافة إلى مقاييسه ما يلي:

- تحسين الأثر البيئي للبنك، يقاس من خلال ما يساهم به البنك للمحافظة على البيئة.
- تحسين الصحة والسلامة المهنية للعاملين، يقاس من خلال عدد الموظفين الذين يتعرضون لإصابات خلال العمل.
- تحسين ممارسات الموظفين، تقاس من خلال نسبة الموظفين النساء ومن الأقليات الذين يشغلون مراكز في البنك.
- تعزيز المشاركة الاجتماعية، وتقاس من خلال ما يستثمر في الأعمال التطوعية في المجتمعات المحلية، وما يستثمره البنك للمشاركة مع المنظمات غير الهادفة للربح.

وترى الباحثة أن العمليات الداخلية للبنك والتي تشمل العمليات التشغيلية، العمليات الإدارية مع العملاء، العمليات الإبداعية، العمليات التنظيمية والاجتماعية، تحقق للبنك الكفاءة والفعالية في أنشطته، الأمر الذي يؤدي للتميز من خلال تقديم خدمات ذات خصائص مميزة، وهو ما يحقق تقديم القيمة التي يتوقعها العملاء في الأسواق المستهدفة، وإرضاء المساهمين من خلال العوائد المالية المتميزة.

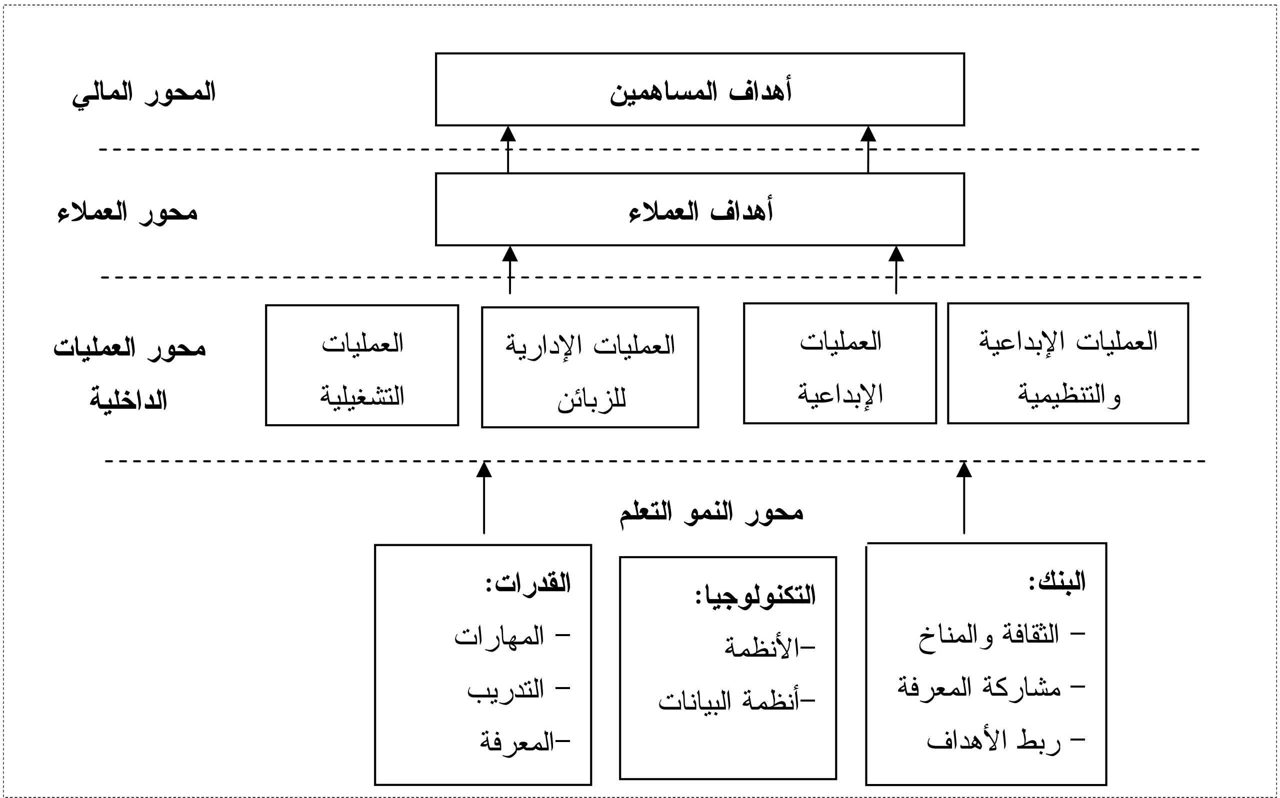
٣-٢-٤-محور النمو والتعلم Learning and Growth Perspective:

تسعى البنوك لتدريب موظفيها بشكل مستمر وتحسين مهاراتهم من أجل تحقيق أهداف البنك، حيث أن زيادة تدريبهم ستؤدي لزيادة فهمهم للأهداف المنشودة، من خلال القدرة على مواكبة التطور التكنولوجي وإنتاج منتجات جديدة وتحسين العمليات التشغيلية، مما سيؤدي لاختراق أسواق جديدة وبالتالي زيادة الأرباح.

ويمثل الشكل (٣-٧) ارتباط محور النمو والتعلم بالمحاور الأخرى كما يلي:

شكل رقم (٣-٧) يمثل

ارتباط محور النمو والتعلم بالمحاور الأخرى



Source: Atkinson. Anthony et al**, Management Accounting**, op-cit, 2004, p: ٣٧٣.

إن محور النمو والتعلم في بطاقة العلامات المتوازنة يحدد كيفية إدارة البنك لأصوله غير الملموسة (البشرية، المعلوماتية، التنظيمية) وذلك لقيادة التحسينات في العمليات الداخلية الأكثر أهمية للقدرة على تنفيذ إستراتيجيته، ومن الأهداف المهم تحقيقها في الأجزاء الثلاثة (البشرية، المعلوماتية، التنظيمية) المكونة لمحور النمو والتعلم ما يلي[1]:

[1]Kaplan. Robert et al**, Advanced Management Accounting**, op-cit, 2004, pp: 374-375.

١. **الاستثمار في تنمية مهارات الموظفين:** من خلال السعي للحصول على موظفين ذوي مهارات عالية، وذوو كفاءة عالية في تنفيذ الأنشطة التي تؤدي إلى تنفيذ الإستراتيجية.
٢. **الاستغلال الأمثل للقدرات التكنولوجيا:** وتشمل نظم المعلومات وتطبيقات المعرفة والتي تساعد البنك على دعمه في تنفيذ إستراتيجيته.
٣. **تهيئة مناخ البنك:** وتشمل ما يلي:

- ثقافة ومناخ البنك: بحيث يكون لدى موظفيه الوعي والفهم الكافي لرؤية البنك المشتركة، وكذلك للقيم الثقافية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية.
- ربط أهداف البنك: بحيث تكون أهداف وحوافز الموظفين مرتبطة بإستراتيجية البنك على جميع المستويات.
- مشاركة المعرفة: بحيث يتشارك الموظفين وفرق العمل في البنك بالمشاركات الفعالة، والمعارف الأخرى الفعالة في تنفيذ الإستراتيجية، وذلك في ظل الحدود التنظيمية.

وبصفة عامة، فإن البنوك تسعى لتطوير أهدافها على مستوى محور النمو والتعلم فإنها تفحص كل الإجراءات التي تم اختيارها لتكون في محور العمليات الداخلية، ثم تقوم بتحديد العناصر التالية:

- قدرات، معرفة ومهارات الموظفين.
- نظم المعلومات وقواعد البيانات.
- ثقافة العاملين، ومشاركة المعرفة.

وتشكل هذه العناصر إجراءات خارجية، والتي يجب يوفرها في البنك والتي تمكن من تنفيذ الإستراتيجية بنجاح.

ولقياس بعد النمو والتعلم للعاملين ضمن بطاقة العلامات المتوازنة فقد تم تحديد ثلاث مقاييس أساسية وهي[1]:

١) **رضا العاملين Employee Satisfaction:** إن تحقيق هدف إرضاء العاملين بالبنك يتضمن المعنويات العالية للعاملين، ورضا عام على ظروف العمل بالبنك، فرضاء العاملين يعتبر عنصرا هاما لمنظمات العصر الحالي، فالعامل الراضي يكون أكثر ميلا لزيادة إنتاجيته، استجابته، جودته، وخدمته للعملاء، فالعامل الراضي على منظمته يؤدي إلى وجود زبون راض على الخدمة أو المنتج المقدم له.

ويتم قياس رضا العاملين عادة عن طريق مسح سنوي أو دوري للرأي، وذلك عن طريق أخذ عينة عشوائية من العاملين يتم اختيارها كل شهر، والعناصر التي تشمل تحقيق الرضا للعاملين ما يلي:

- مشاركة العاملين في قرارات البنك.
- الاعتراف والتقدير للعمل الجيد للعامل.
- حصول العامل على المعلومات الكافية من أجل القيام بالعمل بشكل جيد.

[1] Robert. Kaplan & Anthony. Atkinson, **Advanced Management Accounting**, op-cit, 1998, pp: 567-568.

- الدعم الكافي من المستويات العاملة بالبنك للعاملين بها.
- الرضا العام عن البنك.

٢) **الاحتفاظ بالعاملين Employee Retention:** يتضمن هدف الاحتفاظ بالعاملين، أولئك الذين يفيدون الشركة على مدى طويل الأجل، وتتمثل أهمية هذا المقياس في قيام البنك باستثمار لأمواله في عامليه على مدى طويل الأجل، وبذلك فإن أي استقالة غير مرغوب بها للعاملين ستكون بمثابة خسارة لرأس المال الفكري، فعلى المدى الطويل فإن ولاء العاملين يؤدي إلى الحفاظ على قيمة البنك، الإجراءات المعرفية التنظيمية، وزيادة الحساسية تجاه مقابلة رغبات العملاء، ويقاس احتفاظ البنك بعامليه بنسبة دوران العاملين الرئيسيين فيها.

٣) **إنتاجية العاملين Employee Productivity** : إن إنتاجية العاملين هي عبارة عن مقياس لمجمل مخرجات، مهارات، معنويات العاملين، الإبداع، التحسينات في العمليات الداخلية، ورضا العاملين، إن الهدف هو ربط المخرجات المنتجة من العاملين بعدد العاملين الذين تم استخدامهم لإنتاج هذه المخرجات، هناك أساليب عديدة لقياس إنتاجية العاملين وأبسطها هي نسبة العائد لكل عامل، ويمثل ناتج هذا المقياس عدد الخدمات التي يمكن للعامل الواحد إنتاجها، وبما أن كفاءة العاملين والبنك قد ازدادت إلى التمكن من تقديم خدمات أكثر وبقيمة مضافة أعلى الخدمات، وبالتالي فإن الإيراد لكل عامل يجب أن يزداد.

يمكن للبنك استخدام مؤشرات أخرى عديدة في محور النمو والتعلم، لكن على كل بنك أن يركز على ما هو مهم وفعال ويساهم في إيجاد قيمة حقيقية له من خلال سلاسل الأنشطة المختلفة فيها، ومن يقرر ذلك هو الإدارة العليا في البنك وفريق بطاقة العلامات المتوازنة المشكل، كما أن هذا الأمر يختلف من مرحلة إلى أخرى وباختلاف الزمن والمؤثرات المحيطة بالبنك[١].

مما سبق يمكن القول أن محور النمو والتعلم هو القاعدة الأساسية لبناء إستراتيجية البنك، وتميزه عن غيرها من البنوك، من خلال إدارة الأصول غير الملموسة (قدرات ومهارات العاملين، التكنولوجيا، الترابط التنظيمي) والتي تساهم في تحسين الأداء للمقاييس المختارة في المحاور الثلاث السابقة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية)، حيث يفيد هذا المحور في تعلم المجالات الواجب الإنفاق فيها لتحسين مهارات الموظفين، تطوير أنظمة وتكنولوجيا المعلومات، وربط الأفراد بالأهداف التنظيمية.

---

[1] وائل إدريس، طاهر الغالبي، **أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ٢٠٠٩، ص: ٢٥٠.

٣-٢-٥- الخارطة الإستراتيجية The Strategy Map

يرى (Goran Olve et al) أن أهم فائدة لبطاقة العلامات المتوازنة هي استعمالها لتسهيل الاتصال الإستراتيجي ليس فقط في المستوى الأعلى، لكن عبر كل البنك ولتحقيق ذلك فإن نقطة البداية لأي مشروع بطاقة العلامات المتوازنة هو جعل الإستراتيجية مرئية، يكون ذلك من خلال الخارطة الإستراتيجية والتي هي أداة بيانية بسيطة وقوية، تقوم بإشراك الموظفين في المستويات المختلفة في حوار حول أهداف البنك وأهميته[١].

وتمثل الخارطة الإستراتيجية كما أشار لها (Rohm) عرضا بيانيا لكيفية خلق البنك للقيمة التي يقدمها لزبائنه، حملة الأسهم وموظفيه، فتتشكل الخارطة الإستراتيجية من خلال الروابط باستخدام علاقات السبب والأثر بين الأهداف الإستراتيجية المكونة لكل محور من المحاور الأربعة، تظهر الخارطة الناتجة –في المستوى الأعلى – كيف يقوم البنك بخلق القيمة استراتيجيا لحملة أسهمه وزبائنه، فهي من أكثر أدوات الاتصال الإستراتيجي فعالية، من خلال تمكين البنك من ربط، محاسبة، وتركيز نتائجها[٢].

تظهر أهمية الخارطة الإستراتيجية في عصر المعلومات، أين الأصول غير الملموسة – العلاقات مع العملاء، مهارات الموظفين، القدرة على الإبداع– تمثل المزايا التنافسية، لكن هذه الأصول لها القيمة فقط في سياق الإستراتيجية ككل من خلال الخارطة الإستراتيجية التي تقيم الأصول الملموسة وغير الملموسة بشكل كمي[٣]، فهي تمثل سلسلة القيمة لأنشطة التحسينات المستمرة (الإستراتيجية) والتي يحتاجها البنك ليتابع نجاحه، ذلك يكون في أعلى سلسلة القيمة (المحور المالي) من خلال الإجابة على التساؤل: ما الذي يجب فعله لخلق القيمة للمالكين؟ ويشير (Bourne et al) أن الخارطة الإستراتيجية توفر ميزة كبيرة للبنك حيث أنها تحدد كيفية تحقيق الأهداف التنظيمية وتشرح سبب وضع تلك الأهداف[٤].

يتم بناء الخارطة الإستراتيجية حسب (Cuganesan et al) من الأعلى إلى الأسفل (Top-Down) باستخدام أربع خطوات، أولها تحديد النتائج المالية المرغوب تحقيقها، ثانيها تحديد النتائج المرغوب تحقيقها من العملاء والتي ترتبط بتحقيق النتائج المالية التي تم تحديدها سابقا، الخطوة الثالثة هي التعريف بالعمليات الداخلية والمرتبطة بمخرجات العملية الإنتاجية والعملاء، وأخيرا البنية التحتية اللازمة لتحقيق جميع المخرجات السابقة التي تم تحديدها[٥].

---

[1]Olve. Nils- Goran et al, **Twelve Years Later: Understanding and Realizing the Value of Balanced Scorecards**, IVEY Business Journal, Vol 68, No 05, 2004, p: 02.

[2] Rohm. Howard, **Is There Any Strategy In Your strategic Plan?,** Balanced Scorecard Institute, North Carolina, USA, 2008, p: 03. www.balancedscorecrad.org.

[3] Kaplan. Robert & Norton. David**, Having Trouble with Your Strategy? Then Map It,** op-cit, 2000, p: ٠١.

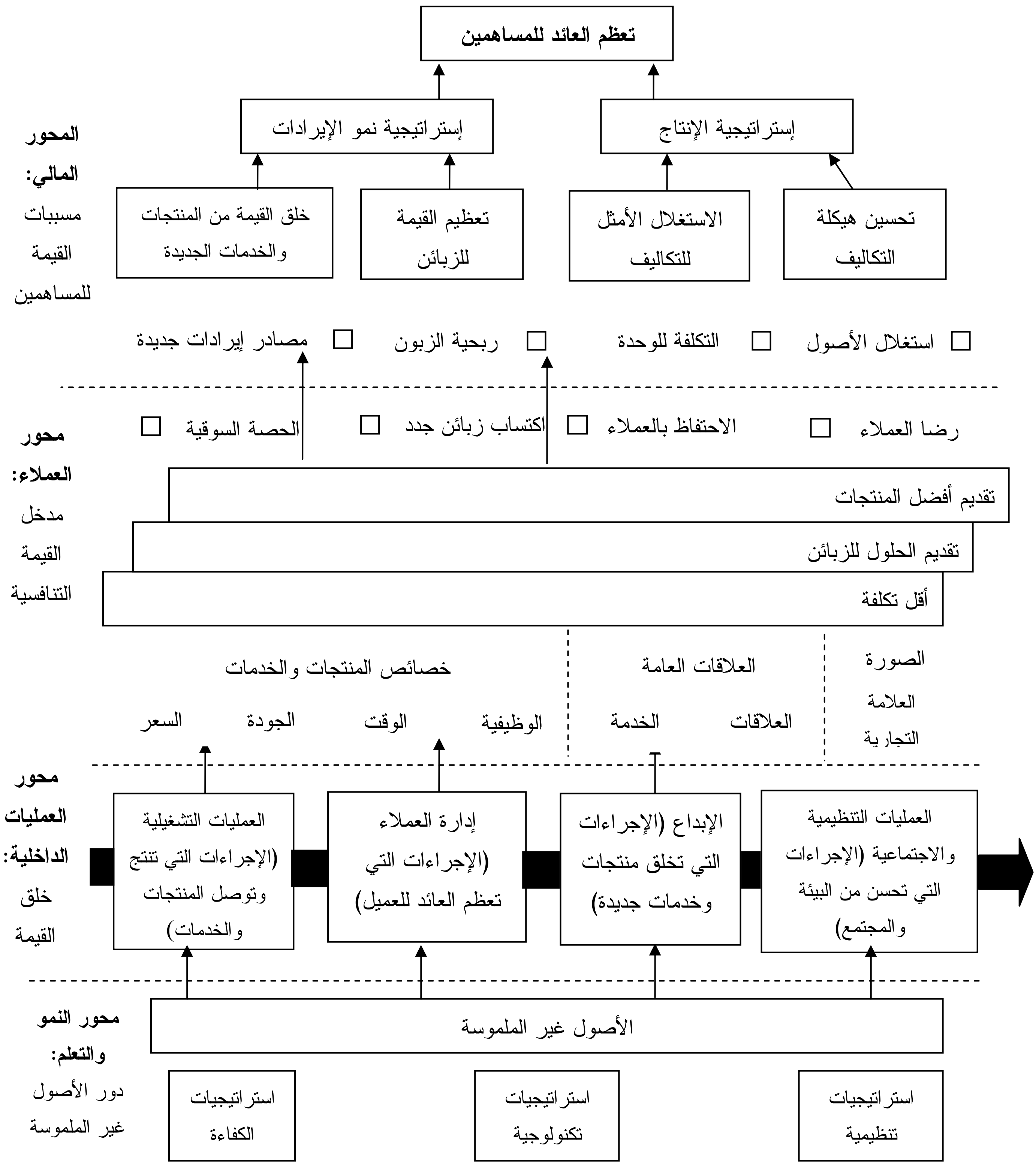
[4] Bourne. Mike et al, **Corporate Performance Management**, Measuring Business Excellence journal, Vol 07, Issue 03,2003, p: 16.

[5] Cuganesan. Suresh et al**, Using Strategy Maps and Balanced Scorecard Effectively: The case of Manpower Australia**, In Thompson Jr, A Strickland 3, A and Gamble. J, crafting and executing Strategy, The Quest for Competetive Advantage, 16th Edition, McGraw Hill, Australia, 2007 p: 10.

ويمثل الشكل (٣-٨) الخارطة الإستراتيجية والتي تربط المحاور من خلال علاقة السبب والأثر، لتمثل فـــي مجملها الصورة المتكاملة للمنظمة.

شكل رقم (٣-٨) يمثل

الخارطة الإستراتيجية



Source: Kaplan Robert et al**, Advanced Management Accounting**, op-cit, 2004, p: 378.

وتعرض الخارطة الإستراتيجية الكيفية التي يخطط البنك لتحويل أصوله المختلفة إلى المخرجات التي يرغب بها، ويشير الشكل السابق للخارطة الإستراتيجية كيف أن العاملين بالبنك بحاجة إلى قدر من المعرفة والمهارة والأنظمة (محور النمو والتعلم)، ذلك للوصول بالبنك للإبداع وبناء المهارات الإستراتيجية الصحيحة والفعالة (محور العمليات الداخلية)، بغية التمكن من إيصال قيمة محددة للسوق (محور العملاء)، الأمر الذي سينتج عنه عائد أعلى لحملة الأسهم (المحور المالي)[١].

وأورد (Kaplan& Norton) أن الخارطة الإستراتيجية تمنح إطارا لربط الأصول غير الملموسة بعملية خلق العائد للمساهمين، وذلك من خلال المحاور المترابطة، فالمحور المالي يصف المخرجات الملموسة للإستراتيجية بالطريقة التقليدية المالية، مثل معدل العائد على الاستثمار، القيمة للمساهمين، الربحية، نمو العائد، وتخفيض تكاليف الوحدة المنتجة، ويصف محور العملاء القيمة المقترحة والتي يميل البنك إلى خلقها لتعظيم المبيعات والولاء من العملاء المستهدفين، هذه القيمة المقترحة تشكل الإطار الذي من خلاله تخلق الأصول غير الملموسة القيمة، ويصف محور العمليات الداخلية العمليات المحددة الحرجة والتي تخلق وتوصل القيمة المقترحة للعملاء المختلفين، وفي قاعدة الخارطة يتواجد محور النمو والتعلم، والذي يصف الأصول غير الملموسة والتي هي الأهم بالنسبة لتحقيق الإستراتيجية، إن الأهداف في هذا المحور تصف أي الأعمال (رأس المال البشري)، أي الأنظمة (رأس المال المعرفي)، ونوع المناخ (رأس المال التنظيمي) مطلوبة لدعم عملية خلق قيمة العمليات الداخلية، هذه الأصول غير الملموسة يجب أن تترجم وترتبط مع العمليات الداخلية الحرجة[٢].

ويشير (Ross & Ross) أن الأصول غير الملموسة في البنك تمثل تلك الأصول غير المرئية والتي لا تظهر بالميزانية العمومية حيث تعتبر المصدر الرئيسي لبناء الميزة التنافسية بالبنك[٣].

ويذكر (Kaplan & Norton) أن الأصول غير الملموسة في محور النمو والتعلم تشمل[٤]:

رأس المال البشري Human Capital: ويشمل المهارات، الموهبة، والمعرفة التي يمتلكها موظفي البنك.

رأس المال المعرفي Information Capital: وتشمل قواعد البيانات، أنظمة المعلومات، الشبكات، والبنية التحتية التكنولوجية.

رأس المال التنظيمي Organizational Capital: ثقافة البنك، وقيادته، وكيفية ترابط العمال فيه مع أهدافه الإستراتيجية، وكذا قدرتهم على مشاركة المعرفة.

---

[1] Kaplan. Robert & Norton. David**, Having Trouble with Your Strategy? Then Map It,** op-cit, 2000, p: ٠٦.

[2] Kaplan. Robert & Norton. David**, Measuring The Strategic Readiness of Intangible Assets,** Harvard Business Review, Vol 82, No 02, 2004, p: 23.

[3]Roos. Goran & Ross. Johan**, Measuring Your Company's Intellectual Performance**, Long Range Planning Journal, Vol 30, No 03, 1997, p: 08.

[4]Kaplan. Robert & Norton. David, **Strategy Maps: Converting Intangibles Assets Into Tangibles Outcomes**, Harvard Business Press, USA, 2004, p: 203.

المبحث الثالث: تطوير واستخدام بطاقة العلامات المتوازنة
Developing and Using Balanced Scorecard

تختلف طبيعة البنوك لذلك فإن كل بنك يعتمد أسلوبه الخاص في بناء بطاقة العلامات المتوازنة الخاصة به، ذلك بعد أن يحدد الاهداف المتوخاة من إدخال البطاقة بإعتبارها أداة تغيير وتحويل مهمة.

٣-٣-١- متطلبات تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة Balanced Scorecard Application Requirements:

إن توفير المتطلبات الأساسية يعتبر شرطا ضروريا للبدء باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة، إذ على البنك أن يعرف مجموعة العناصر الأساسية للبدء بإستخدام فعال للبطاقة، وتمثل متطلبات تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة شروطا أساسية تأتت من واقع الخبرة العملية للعديد من البنوك وهي تحديات مهمة وأساسية يجب التعامل معها بمستوى عال من الأهمية.

وقد أشار (Niven) إلى أن هذه المتطلبات مايلي[1]:

١-**معرفة أهمية تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة:** يتطلب إدخال بطاقة العلامات المتوازنة في البنوك نوعا من التهيئة لفهم آلية عمل البطاقة، فإذا لم تكن إدارة البنك على قناعة تامة بأهمية تبني بطاقة العلامات المتوازنة فإن هذا الإستخدام سيصبح غير ممكن، فإقتناع القائمين على البنوك بأهمية تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة سيؤدي إلى توفير الدعم والتركيز الملائم والكافي للجهد والوقت لتطبيق البطاقة وتفعيلها، وتعتمد مدى حاجة البنك لنظام جديد لقياس الأداء بناءا على وجود قصور فعلي في نظام القياس التقليدي والذي لا يربط الأداء ضمن معايير متعددة لينعكس إيجابيا على الأرباح كما أن تقاريره لا تحتوي على معطيات مفيدة لمتخذي القرار وهكذا تصبح إشكالية عدم البحث وطلب هذه التقارير بصورة صحيحة، ويتم التركيز بعد تحديد الحاجة إلى نظام جديد لقياس الأداء على إقناع القائمين على البنوك لأهمية بطاقة العلامات المتوازنة من خلال مؤشرات واقعية ومسوحات ميدانية تبين بأن أفضل الممارسات في مجال بطاقة العلامات المتوازنة وتنفيذها تنعكس إيجابيا على أداء فعال لهذه البنوك، إن التركيز هنا يتم وفق إقناع المدراء بأن الأساليب والمؤشرات المحددة في بطاقة العلامات المتوازنة تمثل منهجيات إيجابية تنعكس على الأداء بشكل فعال.

٢-**إدراك أهمية المقاييس التشغيلية:** يمكن أن تكون إدارة البنك متوجهة ومركزة أكثر على نظام الرقابة المالي، وهنا يتطلب الأمر التوضيح لها بأن قياس الأداء ضمن بطاقة العلامات المتوازنة يعطي إنسجاما ومواءمة بين العديد من المؤشرات لتنعكس إيجابيا على هذا الأداء المالي، حيث يقوم تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة على أساس معرفة الحاجة إلى موزانة المقاييس والمؤشرات المالية وغير المالية، وإظهار

---
[1] Niven. Paul, **Balanced Scorecard Step By Step: Maximizing Performance and Maintaining Results**, Second Edition, Jhon Wiley & Sons, Inc, 2002, p: 43-44.

الخطورة للإدارة من عدم تبني قياسات متوازنة لحل مشاكل الأداء في البنك وعـرض بطاقـة العلامـات المتوازنة بإعتبارها منهجية متكاملة تعطي حلولا إيجابية للعديد من مشاكل الأداء.

٣- تخصيص الموارد المالية: إن توفير الموارد المالية شرط أساسي وضروري لنجـاح تطبيـق بطاقـة العلامات المتوازنة، إذ من الضروري تحمل تكاليف وضع نظام لجمع المعلومات اللازمة لعملية تقييم الأداء يوفر البيانات الكافية والدقيقة والموثوق بها من مصادر متعددة لغرض اعطاء معنى محدد لقياسـات الأداء، إن البيانات يفترض أن تأخذ في إطار قدرتها وإرتباطها لمتطلبات المعايير والمؤشرات الواردة فـي بطاقـة العلامات المتوزانة، وكذا تكاليف تحليل البيانات وحساب قيم المؤشرات التي يتضمنها نظام تقييم الأداء.

٤- تخصيص الكوادر البشرية المؤهلة: إن بطاقة العلامات المتوازنة أكثر من كونه مجرد مجموعة مـن المقاييس المالية وغير المالية، وعليه لابد أن تعمل البنوك على تدريب موظفيها قبل البدء بإدخال هذا النظام، فعملية تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة لا تأتي بصورة سهلة وميسرة بل تحتاج إلى خبرة وممارسة ومهارة وهنا يمكن الإستعانة بإستشاريين في إطار تجربة تنفيذ بطاقة العلامات المتوازنة، بهـدف إعـداد الكـوادر البشرية المؤهلة والمتحمسة لإدخال البطاقة، إذ ينبغي للبنك تخصيص الكـوادر المؤهلـة لتطبيـق بطاقـة العلامات المتوازنة لاستخدام تجاربهم في تصميم وتجهيز قاعدة البيانات، تشغيل النظام، تحديد أهدافه وإعداد موازنته الأولية.

٣-٣-٢- خطوات الإعـداد لتطبيـق بطاقـة العلامـات المتوازنـة Setup Steps to Implement Balanced Scorecard:

أورد (Kaplan& Norton) خطوات محددة للإعداد لتطبيق بطاقة العلامات المتوازنة، والتـي يمكـن للبنوك الاعتماد عليها كطريقة معيارية في الإعداد لتطبيق البطاقة فيها، وهي كما يلي[1]:

١-التحضير Preparation: يجب على البنك والذي يتكون من أكثر مـن وحـدة أعمـال إسـتراتيجية (Strategic Business Unit) تحديد أيها ملاءمة لتطبيق بطاقة العلامات المتوازنة فيها، بصفة عامة تكـون بطاقة العلامات المتوازنة مناسبة لوحدة الأعمال الإستراتيجية التي تحوي على مجموع العمـلاء، قنـوات التوزيع، المرافق الإنتاجية، ومقاييس الأداء المالية الخاصة بها.

٢-المقابلات (الجولة الأولى) -Interviews –First Round : يتلقى كل مدير تنفيذي في وحدة الأعمـال الإستراتيجية خلفية عن بطاقة العلامات المتوازنة، كما يتم إمداده بملفات داخلية تتـضمن وصـفا لرؤيـة Vision، رسالة Mission، وإستراتيجية Strategy البنك، يقوم منسق بطاقة العلامات المتوازنـة (إمـا أن يكون مستشار خارجي أو منفذا من داخل البنك) بإجراء المقابلات مع المدراء التنفيـذيين للحـصول علـى المعلومات الخاصة بتحديد الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وتقديم اقتراحات حول المقاييس الممكنة لبطاقـة العلامات المتوازنة، كما يمكن أن يقوم المنسق بمقابلة حملة الأسهم المهمين لمعرفة توقعـاتهم حـول الأداء المالي لوحدة الأعمال، وأيضا بعض العملاء بهدف معرفة توقعاتهم عن أداء البنك.

---

[1] Kaplan. Robert & Norton. David**, Putting The Balanced Scorecard To Work,** op-cit, 1993, p: ٠9-10.

٣-ورشة العمل التنفيذية الأولى Executive Workshop- First Round-: يجتمع الفريق الأعلى للإدارة مع منسق بطاقة العلامات المتوازنة للاتفاق حول عملية تطوير البطاقة، وخلال الورشة التنفيذيـــة، تتنـــاقش المجموعة حول الرسالة والإستراتيجية المقترحة حتى تصل إلى الإجماع، يتحرك بعدها الفريق إلى محاولة الإجابة على التساؤل: إذا تم تحقيق الرسالة والإستراتيجية بنجاح، كيف يمكن تحسين الأداء التنظيمي لحملة الأسهم، العملاء، العمليات التشغيلية الداخلية، وعلى قدرة البنك على الإبداع، النمو، والتطور؟، وبعد القيـــام بتحديد عوامل النجاح الحرجة، يقوم الفريق بتشكيل بطاقة أولية تحتوي المقاييس التشغيلية المقترحة للأهداف الإستراتيجية، وكثيرا ما يقترح الفريق أكثر من أربع أو خمس مقاييس لكل محور، في هذا الوضع، يتم إلغاء الخيارات بالنسبة للمقاييس غير الحرجة، ويمكن إجراء تصويت إذا كان أحد المقاييس المختارة يتم رؤيتهـــا من الفريق بأنها أقل أولوية.

٤-المقابلات (الجولة الثانية) Interviews –Second Round- : يقوم منسق بطاقة العلامات المتوازنـــة بإعادة النظر والدراسة للملفات الناتجة عن ورشة العمل السابقة، ويقوم بمقابلة كل مدير تنفيذي حول البطاقة التجريبية، يقوم المنسق كذلك بسماع آراء حول القضايا المرتبطة بتطبيق بطاقة العلامات المتوازنة.

٥-ورشة العمل التنفيذية الثانية Executive Workshop- Second Round– : يتم إجراء ورشة عمل ثانية بمشاركة الفريق التنفيذي والمساعدين التنفيذيين بالإضافة لعدد من مديري الإدارة الوســـطى، لإجـــراء مناقشة حول رسالة البنك وإستراتيجيتها وخيارات بطاقة العلامات المتوازنة، حيث يقوم المشاركون بالعمـــل ضمن فرق، حيث يعطون آراءهم حول المقاييس المقترحة ويقومون بربط برامج التغيير المختلفة المرتبطـــة بالمقاييس ويتم البدء بتطوير وتطبيق خطة العمل، وفي نهاية ورشة العمل يتم طرح أسئلة على المـــشاركين لتحديد أهداف واضحة ترتبط بالمقاييس التي تم اختيارها، مع تحديد معدلات الأداء لمستهدفات التحسين.

٦-ورشة العمل التنفيذية الثالثة Executive Workshop- Third Round–:يقـــوم الفريـــق التنفيـــذي بالإجماع على الرؤية، الأهداف، والمقاييس المطورة في ورشتي العمـــل التنفيـــذيتين الـــسابقتين لاختيـــار مستهدفات لكل مقياس في البطاقة، والتعريف ببرامج العمل الأولية لتحقيق المستهدفات، يجـــب أن يوافـــق الفريق على البرنامج الموضوع لإجراء التطبيق، بتضمين عملية إيصال البطاقة للعاملين، وترجمتهـــا إلـــى فلسفة إدارية، وتطوير نظام معلومات بهدف القيام بدعم البطاقة.

٧-التنفيذ Implementation: يتم تشكيل فريق جديد يقوم بتطوير خطة لكيفية تطبيق البطاقـــة، تتـــضمن ربط المقاييس بقاعدة المعلومات وأنظمة البيانات، ذلك لإجراء الاتصال الإستراتيجي خـــلال كـــل البنـــك، ولتشجيع وتسهيل تطوير مصفوفة المستوى الثاني للوحدات غير المركزية، وكنتيجة لهذه العملية، ســـيكون هناك نظام معلوماتي جديد يسهل عملية اتخاذ القرار.

٨-المراجعة الدورية Periodic Reviews: يتم تحضير تقرير دوري حول المعلومات الخاصة بمقـــاييس بطاقة العلامات المتوازنة (كل شهر أو فصل)، يقدم لكل من الإدارة العليا بهدف مراجعتها، ومناقشتها مـــع

مدراء الوحدات غير المركزية أو الأقسام، ويتم إجراء مراجعة بشكل سنوي لمستهدفات البطاقة كجزء من التخطيط الإستراتيجي، وضع الأهداف، وعمليات تخصيص الموارد.

٣-٣-٣- مراحل بناء وتنفيذ بطاقة العلامات المتوازنة Phases of Building and Implementing The Balanced Scorecard

في رحلة بناء وتطبيق بطاقة العلامات المتوازنة ترتبط المراحل ببعضها حيث أنه لا يمكن الوصول للمرحلة إلا بوجود التي تسبقها، كما ترتبط المرحلة الأخيرة بالمرحلة الأولى وهو ما يمكن البنك من إجراء الإجراءات الضرورية لضمان الوصول لتحقيق الأهداف، كما يعتبر نظام بطاقة العلامات المتوازنة نظاما ديناميكيا إذ أنه يسمح للمنظمة بالتكيف مع التغييرات الحاصلة في كل من البيئة الداخلية والخارجية، وذلك عن طريق إمكانية تغيير الأهداف العامة للمنظمة بما يلائم هذه التغيرات.

ويذكر (Roest) تظهر أهمية مشاركة الإدارة العليا في هذه المرحلة، حيث يجب أن يظهر دعم الإدارة العليا لكل فرد مشترك في تصميم وتطبيق البطاقة، فتغيير نظام قياس الأداء بالبنك يمكن أن يمثل تهديدا للأفراد حيث أن الأنشطة التي تعودوا على القيام بها لتحقيق الأداء الأمثل يمكن أن تصبح غير كافية أو حتى غير ملائمة، بذلك فزيادة الشفافية فيما يخص أداءهم يمكن أن يضع الأنشطة التي يقومون بها محل تساؤل، لذلك يمكن أن يحاول مديرو الإدارة الوسطى إعاقة أي تغييرات تحدث على نظام قياس الأداء إلا في حال ظهور دعم من الإدارة العليا[١].

تتضمن عوامل نجاح تبني بطاقة العلامات المتوازنة في تطبيق عمليتين يتم في الأولى بناء بطاقة العلامات المتوازنة والثانية تطبيقها حيث تمثل في مجملها تسع مراحل، سيتم التطرق لها بالشرح كما يلي:

أولا- بناء بطاقة العلامات المتوازنة Building a Balanced Scorecard

إن عملية بناء بطاقة العلامات المتوازنة تمر بست مراحل سيتم التعرض لها بالشرح، مع ضرورة النظر لهذه المراحل على أنها عامة، حيث يجب تكييفها بما يتلاءم مع البنك المعني وخصائصه الفريدة من حيث البلد الذي يعمل فيه، حجمه، وملكيته .....، وهذه المراحل كما يلي:

المرحلة الأولى: تحديد الرؤية الإستراتيجية

يتمثل الغرض من هذه المرحلة حسب ما ذكره (جوران وآخرون) هو التوصل إلى إجماع بشأن خصائص ومتطلبات السوق، وتعريف واضح لوضع البنك الحالي ودوره، حيث أنه مطلوب من البنك الاتفاق حول الكيفية التي سيتطور بها في المستقبل، ذلك يتم ببناء منطلق وركيزة قيمة وضرورية ينطلق منها نحو تطوير

---

[1] Roest. Pim, **The Golden Rules For Implementing The Balanced Business Scorecard**, Information Management & Computer Security Journal, Vol 05, No 05, 1997, pp: 163-164.

رؤيته وإستراتيجيته المستقبلية، والشكل الملائم لأداء هذا العمل عقد المقابلات الفردية مع رجال الإدارة العليا وقادة الرأي الأكثر تأثيرا في البنك[١].

فتحديد النتائج والأهداف المرغوبة يتم من خلال تحديد البنك لرسالته الإستراتيجية التي هي نتاج الرؤيا لما يتوقعه للمستقبل، فيقوم بصياغة رسالة تميزه عن غيره من البنوك، والتي تحدد الاتجاهات العامة له وتبين السبب من وجوده وتشرح أوجه اختلافه مع البنوك المنافسة في البلد الذي يعمل فيه، كما تعمل الرسالة الواضحة كمرشد وموجه وحافز للأفراد العاملين من أجل زيادة كفاءة أدائهم.

بعد وضع البنك لرؤيته الإستراتيجية، يشير (Creelman) أن عليه القيام بدعم هذه الرؤية بتقديم وصف واضح لما تعنيه له، فتحديد البنك لرؤيته المتمثلة بالقيادة في السوق مثلا، يتطلب توضيحا لمعنى القيادة فهي لا تعني بالضرورة السيطرة على كل الحصة السوقية، بل يمكن أن تكون تحقيق القيادة في جوانب معينة ومهمة للنشاط والسوق (مثل الربحية، الجودة، السمعة)، كما يمكن أن يكون معنى القيادة لمنظمة أخرى بمعنى تركيز النشاط على الخدمات المربحة ذات المخاطرة المنخفضة، والتي يتم إنتاجها بعد تحديد رغبات العملاء، مما يمكن من تحقيق مواقع مربحة في كل من الأسواق المحلية والعالمية[٢].

المرحلة الثانية: صياغة الإستراتيجية العامة

بعد تحديد البنك لرسالته ورؤيته يقوم بترجمة هذا التوجه الاستراتيجي في صورة إستراتيجية واضحة للبنك حيث تتطلب صياغة الإستراتيجية قدرا كبيرا من الدقة في توقع الأحداث مستقبلا والتنبؤ بمجريات الأعمال، مما يمكن من نجاح تطبيقها، وبالتالي نمو البنك وبقائه، حيث تصف الإستراتيجية القواعد الإستراتيجية والأحداث والقرارات المطلوبة للبنك لتطوير حالة موجودة إلى حالة مرغوبة في المستقبل.

ويذكر (Lee& Sai On Ko) أنه يمكن للبنك استخدام تحليل SWOT والذي هو أداة إستراتيجية لتحليل البيئة الداخلية والخارجية من خلال دراستهما وتحديد العناصر الإستراتيجية في كليهما، وهي نقاط القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية، وعلى أساس هذه العناصر يتم تحليل الوضع العام للبنك، وإقامة موازنة بين هذه العناصر الإستراتيجية (الداخلية والخارجية) مما يعطي البنك رؤية إستراتيجية في تحديد الإستراتيجية التي يمكن إتباعها[٣].

وإن كان لصياغة الإستراتيجية أمرا هاما إلا أنه لا ينبغي حسب (جوران) بالسماح للتخطيط طويل المدى بتقييد البنك، فلكي ينجح البنك يجب أن يركز على مسار مشترك للتطور بناء على وجهة نظر حول

---

[1] نيلز جوران، جان روى، ماجر ووتر، ترجمة علا أحمد إصلاح، **الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن –أفكار عالمية معاصرة–**، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، مصر، ٢٠٠٣، ص: ٨٣.

[2] Creelman. James, **Building and Implementing a Balanced Scorecard - An International Best Practice In Strategy Implementation-**, Business Intelligence Ltd, London, UK,199٨, p: 03.

[3] Lee. S.F & Sai On Ko. Andrew, **Building Balanced Scorecard With SWOT Analysis and Implementing "sun Tzu s The Art of Business Management Strategies" On QFD Methodology**, Managerial Auditing Journal, Bradford, UK, Vol 15, Issue 01, 2000, p: 68.

الموقف الداخلي والخارجي وعوامل النجاح الرئيسية التي تشترك فيها البنك بأسرها، ويمنح هذا التركيز المرونة والديناميكية التي تحتاجها من أجل التكيف المتواصل مع بيئة العمل المتغيرة[١].

المرحلة الثالثة: وضع وتحديد الأهداف الإستراتيجية

بعد تحديد البنك لإستراتيجيته يشير (Ahn) إلى أنه يتم تقسيم هذه الإستراتيجية إلى مكونات أصغر تسمى الأهداف حيث تعد الأهداف الإستراتيجية ذات قيمة متميزة في أي بناء أو توجه إستراتيجي، فمن خلالها يتم ترجمة رؤية وإستراتيجية البنك إلى مؤشرات قياس دقيقة، فالهدف الإستراتيجي هو النتيجة المطلوب تحقيقها لترجمة رسالة البنك إلى واقع عملي، فهو توصيف نوعي لما يريد البنك أن يحققه في المجالات الرئيسية لأعماله في كل من بيئته الداخلية أو بيئته الخارجية، وتتمثل الأهمية من وراء تحديد الأهداف الإستراتيجية في توفير معايير لتقييم الأداء على مستوى البنك ووحدة الأعمال، والتنسيق بين مراكز اتخاذ القرارات[٢].

وتمثل الأهداف الإستراتيجية حسب (إدريس والغالبي) الجسر الذي يربط بين الإستراتيجية التي تم اختيارها، وقياسات الأداء المحددة التي تؤشر تقدم البنك باتجاه رؤيته ورسالته، حيث تعبر أهداف الأداء بكلمات واضحة ودقيقة للأولويات الواردة في الاستراتيجيات إلى مؤشرات قياس يمكن الوصول إليها بنجاح[٣].

ويتم إيجاد الأهداف الإستراتيجية لمحاور بطاقة العلامات المتوازنة من خلال الوصول لإجابات حول أسئلة تواجه البنك ويسعى لوضعها بكلمات واضحة تعبر عما يريد الوصول إليه، كما يلي[٤]:

المحور المالي: يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية في هذا المحور والتي تعمل على تحقيق توقعات المساهمين وأصحاب المصالح المرتبطين بالبنك والمتعلقة بالنمو والربحية.

محور العملاء: يتم تحديد الأهداف التي سيتم من خلالها خلق القيمة للعملاء، ومنه تحديد الكيفية التي سيتم من خلالها تقديم هذه القيمة للعملاء، حيث تمثل هذه الأهداف السبب الذي سيجعل العميل مستعدا لدفع المقابل المالي لها، ولذلك فعلى البنك أن تسترشد بهذا المحور في تحديد عملياتها الداخلية الحرجة لكونه يهدف لزيادة والاحتفاظ بولاء العملاء ومنه زيادة ربحية البنك.

محور العمليات الداخلية: ويتم في هذا المحور تحديد الأهداف الإستراتيجية والتي تمثل أنشطة النجاح الحرجة التي تولد القيمة للعملاء ومنه تحقيق توقعات المساهمين، يتم ذلك عن طريق التعرف على عمليات البنك على المستوى العام ثم استبعاد كل العمليات التي لا تخلق قيمة للعميل بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

---

[1] نيلز جوران، جان روى، ماجر ووتر، ترجمة علا أحمد إصلاح، **مرجع سابق**، ٢٠٠٣، ص: ٩١.

[2] Ahn. Heinz, **Applying The Balanced Scorecard Concept: An Experience Report**, Long Range Planning Journal, Vol 34, 2001, p: 444.

[3] وائل إدريس، طاهر الغالبي، **سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي –المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن–**، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، ٢٠٠٩، ص: ١٧٣.

[4] Wachtel. T. L et al, **Building a Balanced Scorecard for a Burn Center**, Burns Journal, Vol 25, Issue 05, 1999, p: 433.

محور التعلم والنمو: يتم تحديد الأهداف التي تمكن البنك من الإحتفاظ بكفاءته الإنتاجية والتي تعتبر ضرورية في تحقيق الأنشطة الداخلية بكفاءة وفعالية وبالتالي فهم وإشباع حاجات العملاء، ومنه تحقيق الربحية للبنك، وتمكن أهمية هذا المحور في القدرة على التجديد على المدى الطويل، وذلك شرط أساسي للبقاء والتميز.

ويذكر (إدريس والغالبي) أنه نظرا لارتباط الأداء بأنشطة كثيرة في البنك، فمن الضروري أن يفهم الجميع أهداف الأداء بصورة صحيحة حتى يتسنى لهم تحقيقها بشكل فعال، من ناحية أخرى يجب العمل على أن تكون هذه الأهداف مركزة وبعدد محدود، وأن تعتمد قياسات قليلة ودالة لكل هدف من الأهداف[1].

المرحلة الرابعة: وضع الخارطة الإستراتيجية للمنظمة (التعرف على أنشطة النجاح الحرجة)

يكمن التحدي في هذه المرحلة كما يشير (Kallas& Sauaia) في إيجاد علاقات سبب ونتيجة واضحة وخلق توازن بين الأهداف الإستراتيجية المختلفة (المحددة في المرحلة السابقة) الموجودة في المحاور المختلفة، لذا فإن من المهم إيجاد مناقشة حول ما إذا كان يمكن الوصول إلى توازن بين الأهداف المختلفة بحيث لا تتعارض التحسينات قصيرة المدى مع الأهداف طويلة المدى[2].

فيتم إجراء صياغة للإستراتيجية العامة للبنك من خلال الروابط السببية، وتكون الأهداف الإستراتيجية مرتبطة ومتموضعة في المحور الملائم من بطاقة العلامات المتوازنة، وتستعمل العلاقة بين هذه الأهداف الإستراتيجية لتحديد والتعرف على الأنشطة الحرجة بالبنك والتي تؤدي إلى تحقيق المخرجات الناجحة كما يراها العملاء والملاك، فالخارطة الإستراتيجية تمكن من الوصف الدقيق للطريق المؤدي إلى تحقيق القيمة للزبائن والملاك[3].

ويكون الترابط بين الأهداف الإستراتيجية في الخارطة الإستراتيجية أفقيا وعموديا معا، ويكون الترابط الرأسي تلقائيا بدرجة أو بأخرى لأن الأنشطة الحرجة يتم التعرف عليها وترتيبها حسب الأولوية، وأسهل طريقة لإحداث ترابط أفقي بين العوامل هي رسم الخارطة الإستراتيجية كخريطة بيانية لفحص ومعرفة إذا كانت مجالات الرؤية المختلفة مرتبطة بعضها ببعض، فالأهداف في المحاور المختلفة يجب ألا تؤدي إلى القصور عن بلوغ المستوى الأمثل، بل يجب أن تتوافق مع الرؤية الشاملة والإستراتيجية العامة وتساندهما[4].

---

[1] وائل إدريس، طاهر الغالبي، **سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي –المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن–**، مرجع سابق، ٢٠٠٩، ص: ١٧٤.

[2] Kallas. David & Sauaia. Antonio**, Implementation and Impacts of the Balanced Scorecard: An Experiment With Business Games**, Developments In Business Simulation and Experiential Learning, Vol 31, No xx, Las Vegas, USA, 2004, p: 242.

[3] Rohm. Howard & Halbach. Larry, **Developing and Using Balanced Scorecard Performance Systems,** Performance Magazine, Vol 02, No 02, 2005, p: 0٦.

[4] نيلز جوران، جان روى، ماجر ووتر، ترجمة علا أحمد إصلاح، **مرجع سابق**، ص: 109،

المرحلة الخامسة: تحديد مقاييس الأداء

إن مقاييس الأداء هي الأدوات والأساليب التي تعطي البنك وتبين له مـدى النجـاح المتحقـق لإنجـاح الأهداف وتنفيذ الإستراتيجية بفاعلية[١]، حيث يوجد لكل هدف مجموعة معينة من المقاييس المختلفـة التـي تتعلق بإعطاء التحسينات التي حدثت على المدخلات وتعتمد عملية اختيار المقاييس على الحاجـة لمعرفـة المعلومات بسرعة وبكلفة اقتصادية، والنتائج المحصل عليها لا يجب أن تتعارض مع الأهداف طويلة الأجل بل يجب أن تكون داعمة لرسالة البنك وإستراتيجيته الكلية[٢].

للقيام بتطوير مقاييس الأداء يجب أولا فهم المخرجات والعمليات التي أدت إلى إنتاج هـذه المخرجـات والتي سيتم قياسها من خلال العملاء الداخليين والخارجيين، أما العمليات سيتم قياسها من خلال النـشاطات الواجب القيام بها لمقابلة احتياجات العملاء، إن العلاقات بين النتائج المراد تحقيقهـا والعمليـات الواجبـة للوصول لهذه النتائج يجب أن تكون مفهومة بشكل واضح قبل التمكن من تحديد مقاييس الأداء الدقيقة فـي إعطاء النتائج[٣].

يمكن اشتقاق المقاييس من الإستراتيجية نفسها وذلك بواسطة أنشطة النجاح الحرجة، إلا أنها بسيطة وتفتقر إلى القدرة على وصف السبب المنطقي لعلاقات السبب والأثر بين المقاييس في المحاور المختلفة، لذلك يـتم لاشتقاق مقاييس الأداء استخدام الخارطة الإستراتيجية التي سبق تطويرها فـي المرحلـة الـسابقة وخاصـة الأهداف لاشتقاق مقاييس الأداء[٤].

والشكل **(٣-٩)** يمثل تعلما مستمرا للقيام بقياس وإدارة كل من الأداء التشغيلي والاستراتيجي حيـث يـتم وضع الأداء الاستراتيجي قيد التقييم في أي حال سواء كان مطلوبا قياس هل البنـك يقـوم بفعـل الأشـياء الصحيحة؟ أو قياس إذا كان يقوم بالأشياء بطريقة صحيحة.

---

[1] وائل إدريس، طاهر الغالبي، **سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي –المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن–**، مرجع سابق، ٢٠٠٩، ص: ١٧٥.

[2] Shulver. Michael & Antarkar. Neelesh, **The Balanced Scorecard as a Communication Protocol For Managing Across intra-organizational Borders**, Paper Presented at the 12th Annual Conference of the Production and Operations Management Society, Orlando, USA, 2001, p: 05.

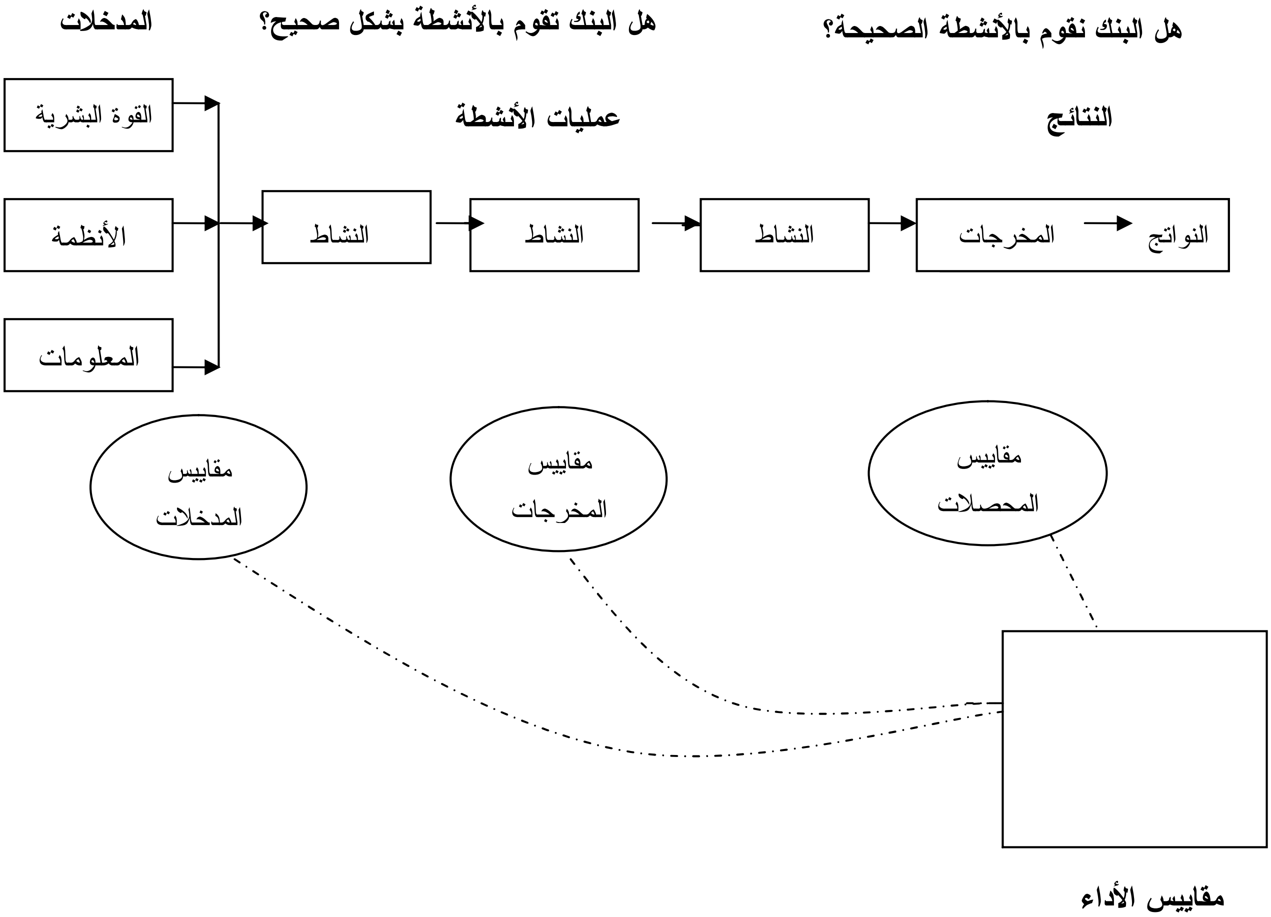
[3] Rohm. Howard & Halbach. Larry, **op-cit**, p: 06.

[4] Virtanen. Tony**, Guidelines for Implementing Balanced Scorecard**, Quality Process Results Software PLC, 2009, p: 06. www.qpr.com.

شكل رقم (٣-٩) يمثل

مراحل إنتاج المخرجات وعمليات

القياس



Source: The Balanced ScorecardIinstitute /www.BalancedScorecardInstitute.org

ووضع المقاييس حسب (Lawrie et al) يساعد البنك على اختبار صحة افتراضات السبب والنتيجة والتي تم على أساسها صياغة الإستراتيجية، فهي تساعد على التقرير باختبار الفرضيات الموضوعة حول علاقات السبب والأثر وبالتالي القدرة على القيام بإجراءات تصحيحية[1].

المرحلة السادسة: وضع مستهدفات ومبادرات الأداء

تعرف المستهدفات Targets بأنها تلك المستويات المستهدف تحقيقها من الأداء المطلوب بناءا على مقاييس الأداء التي تم تحديدها، مثل استهداف تحقيق رضا العملاء بنسبة ٩٣% ، وتمثل المستهدفات صلة الربط بين الإنجاز الفعلي والمفترض القيام به، وفي إطار بطاقة العلامات المتوازنة ولغرض وضع مستهدفات الأداء من الضروري أن تمتلك إدارة البنك مصادر معلومات دقيقة وعديدة لتوضعها تحت

---

[1] Lawrie. Gavin et al, **Balanced Scorecard Implementation in SME's- Reflection in Literature and Practice-** Paper Presented at The 4th SME-SME international Conference, Allborg University, Copenhagen, Denmark, 2001, p: 08. www.csudh.edu.

تصرف فريق تنفيذ البطاقة والعاملين لكي يتم وضع المستهدفات بشكل صحيح دون المبالغة فيها أو التقليل من أهميتها.

ويشير (إدريس والغالبي) أنه بما أن المستهدفات في بطاقة العلامات المتوازنة تمثل النتائج المرغوبة لقياس الأداء، فيفترض أن تحث على الأداء بأفضل صوره، فهي أداة قوية للاتصال بين العاملين كما أنها تعطي نجاحا متوقعا في إطار تخصيص واستخدام الموارد، ولكون المستهدفات يعبر عنها بنتائج محددة فإنها توجه وتركز عمليات التحسين المستمر لتعطي منظمات الأعمال أفضل أداء ممكن ضمن تخصيص معين لهذه الموارد، كذلك فإنها تمثل آلية محددة ودقيقة لإنجاز المساءلة وفق أسس سليمة تستخدم في إطارها الجهود بشكل فعال[١].

وبعد أن يتم تحديد مستهدفات الأداء في محاور البطاقة يذكر (Papalexanrdis et al) أن الأمر يتطلب وضع مبادرات الأداء Initiatives الضرورية لإنجاز المستهدفات المحددة، فالمبادرات هي تلك المشاريع الرئيسية التي ستسهل عمليات التنفيذ والإنجاز، والتي بحاجة إلى التطبيق من خلال تمويلها لضمان تنفيذ الإستراتيجية بنجاح، ومن الأمثلة على المبادرات: تحسين العمليات التشغيلية، الدورات التدريبية، البحث والتطوير، وتتم موازنة بين المبادرات المطروحة في ضوء آلية الاختيار المناسبة والتي تأخذ الموارد والوقت المطلوبين والآثار المحتملة والأهداف التي ينبغي تغطيتها والإستراتيجية مما يقود إلى الوصول إلى مبادرات مرتبة حسب الأولويات والتي تتوفر لها الأموال اللازمة لتنفيذها [٢].

تمنح المستهدفات المستويات المرغوبة للأداء، وتمنح المبادرات الإستراتيجية المستحدثة قدرات جديدة للتمكن من مقابلة التحديات بنجاح واختبار فرضيات الإستراتيجية، ترتبط النشاطات التشغيلية بالمبادرات الإستراتجية، وهي نتاج تنفيذ الإستراتيجية، كما أن التعريف بمصادر التمويل ووضع الموازنات تكمل عملية وضع مبادرات جديدة للأنشطة الحالية للحصول على الميزانية المقترحة الكاملة.

ومنه يمكن القول بأن بطاقة العلامات المتوازنة تستخدم لضمان التنفيذ الناجح لإستراتيجية ورؤية البنك، إضافة إلى أن فهم عملية بناء بطاقة العلامات المتوازنة هو الطريق الفعال لإظهار إستراتيجية البنك ورؤيته في تعابير ملموسة، لضمان معرفة وجهة نظر البنك من خلال المحاور المختلفة وفي أبعاد الوقت المختلفة للتزويد بفهم مميز للعمل ككل ولغة عامة وقاعدة للمناقشة تبنى من خلال البنك.

ثانيا- تنفيذ بطاقة العلامات المتوازنة Implementing The Balanced Scorecard

إن تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة يعني تحويل الإستراتيجية وبطاقة العلامات المتوازنة إلى نظام إداري فعال، وكما تم فعله في المراحل الست السابقة في بناء البطاقة فمخرجات كل مرحلة ترتبط بمدخلات المرحلة التالية، حيث يتم البدء من المستوى الأعلى للمستوى الأدنى الأمر الذي يساعد على ضمان نقاط

[1] وائل إدريس، طاهر الغالبي، **سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي -المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن-**، مرجع سابق، ٢٠٠٩، ص: ١٧٢.

[2] Papalexanrdis. Alexandros et al, **Implementing The Balanced Scorecard In Greece: A Software Firm's Experience**, Long Range Planning Journal, Vol 37, 2004, p: 358.

الاتصال، من الرسالة والرؤية، إلى الإستراتيجية والعمليات، فتطبيق بطاقة العلامات المتوازنة يهتم بالتعامل مع المسؤولية، واستعمال المعلومات الإدارية للتزويد بالمعلومات المفيدة في اتخاذ القـرار، تقيـيم النتـائج، والتنفيذ الاستراتيجي.

تتضمن عملية تنفيذ بطاقة العلامات المتوازنة ثلاث مراحل، وهي كما يلي:

المرحلة السابعة: اختيار برامج تشغيل البيانات المناسبة (Software)

تتضمن هذه المرحلة حسب (Marr & Neely) تحليل الخيارات للبرامج المتاحة للمنظمة وكـذا تحديـد المعلومات التي يحتاجها البنك والتي ينتج عنها اتخاذ القرار بشأن اختيار البرنامج ذو الكلفة الأكثـر فعاليـة للحاضر، والذي يلبي متطلبات البنك من المعلومات حول الأداء التنظيمي مستقبلا، إن الخيـارات المتاحـة للبرامج هي نتيجة المقارنات للعديد من خيارات البرامج الأكثر القدرة على مقابلة متطلبـات البنـك حـول المعلومات الخاصة بالأداء، وكذلك الكلفة والوقت المرتبطين بتطبيق كل برنامج، إن خيارات البرنامج فـي البنك تمتد من برامج الحسابات المحوسبة وقواعد البيانات، والمصممة لمقابلة متطلبات التقريـر الخاصـة بمنظمة بسيطة، إلى تجميع كامل للبيانات مصمم لربط معلومات متباينة (الأداء وغيره) سوية في نظام إدارة متكامل[١].

يتم في هذه الخطوة تحديد البيانات اللازمة لتشغيل نظام بطاقة العلامات المتوازنة والتي يتم الحـصول عليها كما يذكر (بحيري) من خلال نظم المعلومات الموجودة في البنك، فمعظم المقاييس المالية يتم الحصول على بيانات لحسابها من الأستاذ العام، نظم الأصول الثابتة، المدفوعات الدورية، محاسبة التكـاليف، نظـام الموازنات، والمقاييس غير المالية يتم الحصول عليها من سجلات البنك مثل سـجل مـردودات المبيعـات للتعرف على مدى قبول العملاء للسلعة، أو من خلال البحوث الميدانية التي تستهدف توفير معلومات عـن مدى رضا العملاء على البنك[٢].

ثم يتم تجهيز مستودع البيانات والذي يعمل على توفير كافة البيانات التي تمكن نظـام بطاقـة العلامـات المتوازنة من تقييم الأداء، ويجب أن تكون هذه البيانات مستخلصة من مختلف نظـم المعلومـات الداخليـة والخارجية وبيانات المورد، وغير ذلك من البيانات اللازمة لإجراء المقارنات بين أنـشطة البنـك الحاليـة والماضية من جهة، وبينها وبين المنافسين من جهة أخرى[٣].

إن برمجة النظام تتم بعد تحديد البنك لتفكيره الاستراتيجي وتطويره لإستراتيجيته، ومن ثـم يـتم وضـع البرنامج فشراء البرنامج مبكرا سيحد من الإبداع في التفكير الاستراتيجي، كما أن شراؤه متأخرا سيجعل من الصعب مجاراة النظام الجديد، فمن الأفضل تحليل خيارات البرامج مبكرا أثناء عملية البناء، وأخذ القـرار بشأن البرنامج الذي تم اختياره وإن كان سيضيف القيمة لعملية بناء البطاقة، ثم تحديد توقيت شراء البرنامج

---

[1] Marr. Bernard & Neely. Andy, **Automating The Balanced Scorecard -Selection Criteria to Identify Appropriate Software Applications-**, Measuring Business Exellence Journal, Vol 07, No 03, 2003, p: 32.

[2] سعد صادق بحيري، **إدارة توازن الأداء**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٤، ص: ٢٤١.

[3] المرجع نفسه، ص: ٢٤٢.

بهدف تعظيم القيمة لفريق البطاقة والمدراء والعاملين الآخرين والذين سيستخدمون المعلومات الخاصة بالأداء لغايات تسهيل اتخاذ القرار[١].

إن تكاليف تطبيق نظام لبرامج المعلومات (تتضمن سعر البرنامج، التدريب على استخدامه ودعمه)، يمكن أن يتراوح بين آلاف أو مئات الآلاف من الدولار، فهي تختلف حسب مفهوم القيمة في البنك بالإضافة لسعر البرنامج، وضمن معايير الاختيار الأساسية: سهولة الإعداد، التدريب والصيانة، وسهولة الاستعمال، ويتم اختيار برامج تشغيل البيانات المناسبة (Software) بما يناسب ظروف البنك (المالية والبشرية) وعلى النحو الذي يجعل نظام التقييم مفيدا وفعالا للمنظمة.

المرحلة الثامنة: تعاقب بطاقة العلامات المتوازنة

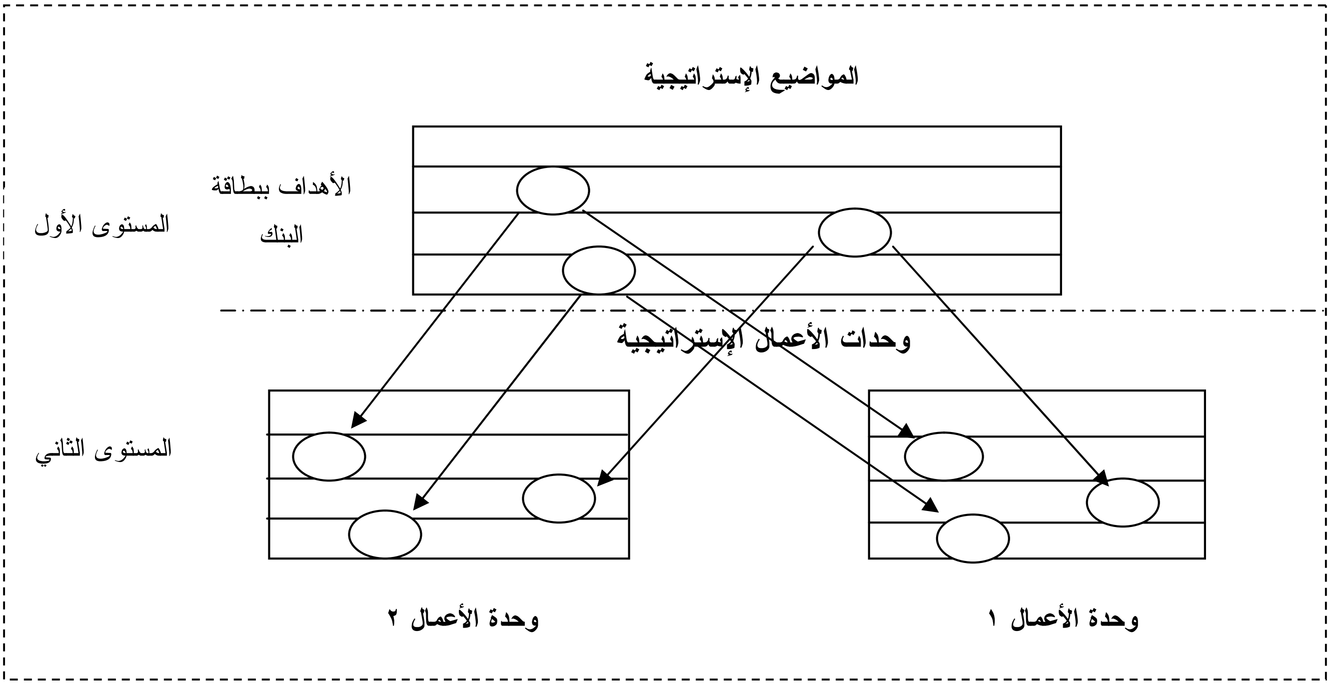
تتضمن هذه المرحلة إجراء تعاقب للبطاقة من البنك إلى الوحدات التشغيلية والداعمة، وفي النهاية للفريق والأفراد، أي ترجمة بطاقة البنك إلى بطاقات للأقسام والأفراد والتي ترتبط بالأخير لتكون بطاقة البنك، بمعنى آخر القيام بترجمة وترتيب البطاقة عبر كل البنك، إن من أكفأ الطرق لإجراء تعاقب للبطاقة هي عبر البدء بالأهداف والمقاييس للبنك ككل، رسم الخارطة الإستراتيجية، وتطوير أهداف مساندة (ومقاييس) للوحدات التشغيلية والداعمة، ومرة أخرى للفريق والأفراد، وفي البنوك الكبيرة يتم بناء بطاقة للأقسام الكبيرة، ويتم ربط هذه البطاقات ببطاقة البنك عن طريق الأهداف، وبما أن الأهداف هي أسس بناء الاستراتيجيات، فإن ترتيب الأهداف يرتب الإستراتيجية كذلك، كما ترتب مقاييس الأداء كذلك، فمنها من يرتفع للقياس في مستوى أعلى، وفي بعض الأحيان يتم تركيب العديد من المقاييس أين يتم استعمال المتوسط المرجح لها كمؤشر قياس[٢].

ويمثل الشكل (٣-١٠) مفهوم التعاقب، حيث أن كل وحدة نشاط تطور أهداف ومقاييس أداء خاصة بها والتي تكون ذات علاقة بالبنك، وترابطها يتم الحصول عليه من خلال الربط بين أهداف البنك ومقاييس الأداء للمستوى الأقل والذي يحتوي الأهداف والمقاييس الإستراتيجية الداعمة.

[1] Lawson. Raef et al, **Automating The Balanced Scorecard**, Certified Management Accountants (CMA) Management Magazine, Vol 77, No 09, 2004, pp: 01-04.
[2] Rohm. Howard & Halbach. Larry, **op-cit**, 2005, pp: 15-16.

شكل رقم (٣-١٠) يمثل

تعاقب البطاقات بناءا على الأهداف الإستراتيجية المترابطة



Source: The Balanced Scorecard Institute /www.balancedscorecard.org

المرحلة التاسعة: تقييم النجاح الإستراتيجي[١]

تتضمن المرحلة التاسعة تقييم نجاح الاستراتيجيات التشغيلية المختارة، إن السؤال هو: إن كانت النتائج المتوقعة تم تحقيقها أم لا ولماذا؟ وبالتذكير بالخطة والتي تتضمن فرضيات حول كيف أن البنك يعتقد أنه يخلق القيمة للعملاء والمساهمين، إن التعديلات على الإستراتيجية (الرسالة والرؤية، إن كان ضروريا) محتملة عند تحليل معلومات الأداء والأخذ بالحسبان قوى السوق المنافسة، مما يخلق حلقة من التغذية العكسية لاختبار فرضيات الإستراتيجية، وتتضمن خطوة التقييم النقاط التالية:

- فهم لماذا كانت النتائج المحققة ناجحة من عدمه.
- ضمان أن التعلم التنظيمي والبناء المعرفي يتم دمجهما في التخطيط.
- تطبيق التعديلات على الإستراتيجيات الحالية، الخدمات، والبرامج.
- إبدال الاستراتيجيات الحالية بأخرى تكون ذات كلفة فعالة أكثر.
- حذف البرامج والخدمات (غير الحرجة) التي لا تساعد على خدمة الزبون.
- ربط التخطيط بالموازنات.

---

[1] **Ibid**, p:16.

تعتبر المراحل سابقة الذكر عامة فعلى كل بنك بناء بطاقة العلامات المتوازنة الخاصة بــه بمــا يناسـب استراتيجيته، وتجدر الإشارة إلى أنه بما أن البطاقة تمثل الطريقة التي تسعى من خلاله البنك لتحقيق أهدافه عن طريق مجموعة من الأنشطة، فإنه بالإمكان إجراء تغييرات على البطاقة في حال كانــت الأنــشطة لا تؤدي إلى تحقيق الأهداف المالية أو غيرها من الأهداف بالبنك ومنه تتغير مقاييس الأداء، وبالتــالي يجــب النظر لبطاقة العلامات المتوازنة كنظام ديناميكي يجاري استراتيجية البنك[1].

٣-٣-٤- عوامل نجــاح تنفيــذ بطاقــة العلامــات المتوازنــة Success Implementing Balanced Scorecard Factors

يتطلب التنفيذ الفعال والناجح لبطاقة العلامات المتوازنة كما أشار (Nair) توفير البنك لعوامل تعزز مــن قدرة البنك على الاستخدام الكفء للبطاقة، وبالتالي تحقيق النتائج المرجوة منها، وهذه العوامل ما يلي[2]:

١. **فهم الذات Understanding Self**: إن نجاح بطاقة العلامات المتوازنة في مقابلة متطلبــات البنــك يتحدد بمدى فهم البنك لذاته، من خلال التعبير عن إستراتيجيته بدقة ووضوح، وتحديد استعداد البنــك للتغيير، ومعرفة كيفية التصرف إذا كان بالإمكان مجاراة التغييرات الحادثة في السوق، ومعرفة البنك لمدى قدرته على قيادة السوق، يكون ذلك من خلال حصر نقاط قوتــه وضــعفه، وتحديــد الفــرص والتهديدات التي تواجهه، وإن كانت الإدارة العليا والفريق الإداري التنفيذي جاهزين وراغبــين فــي تأسيس بطاقة العلامات المتوازنة.

٢. **فهم دورة تعلم بطاقــة العلامــات المتوازنــة Understanding The Balanced Scorecard Learning Cycle**: يجب على البنك الفهم الواضح لدورة تعلم بطاقة العلامات المتوازنة من خــلال معرفة المراحل التي يمر بها البنك في رحلة بناء وتنفيذ البطاقة (سابقة الذكر) حتى الوصول لمرحلــة التقييم، ووصل نتائج هذه المرحلة مع أول خطوة في البناء (الرؤية) بعد تحديد مرحلة التطــور التــي يمر بها البنك، وإن كانت التغييرات الحادثة في البيئة المحيطة وقتية أم هي طويلة الأجل يتطلب فهمها والتكيف السريع معها، وذلك بغرض الاتجاه بالبنك نحو التميز.

٣. **معرفة خارطة الطريق للتنفيذ Know The Road Map For Implementation**: يتطلب نجــاح بطاقة العلامات المتوازنة معرفة العوامل الواجب توخيها لتجنب الوقوع في الأخطاء التي تفشل عمل البطاقة، كما يتطلب معرفة المراحل اللازمة للتنفيذ وماهية الأنشطة المساندة لنظام بطاقــة العلامــات المتوازنة، ذلك بعد حشد الأفراد، العمليات، والتكنولوجيا اللازمة للتنفيذ.

٤. **معاملة بطاقة العلامات المتوازنة كمشروع متكامل Treat Balanced Scorecard as a Project**: يكون ذلك باستغلال الميزات التي توفرها بطاقة العلامات المتوازنة، وفهم أساســيات إدارة البطاقــة، ومعرفة سبب زيادة حجم حاجات المستخدمين للتمكن من توفيرها، ومعرفة مستويات استخدام البطاقة

---

[1] Garrison. Ray, **Managerial Accounting**, Twelfth Edition, McGraw-Hill, USA, 2008, p: 448.
[2] Nair. Mohan, **Essentials of Balanced Scorecard**, John Wiley & Sons, Inc, 2004, p: 78.

(كنظام قياس، نظام إدارة، نظام اتصال) مع القدرة على توفير المعلومات في كل المستويات، يكون ذلك من خلال المعرفة لكيفية تشكيل مجموعة من الموظفين لكل مستوى من البطاقة، وتعلم كيفية تعريف مستوى المشاركة لكل استشاري أو مراجع، بالإضافة لتعلم بناء وإدارة قاموس مقاييس الأداء المتضمنة في البطاقة، وغير ذلك تصبح البطاقة مجرد نظام يحتوي على الكثير من المعلومات التفصيلية المتشعبة غير المفيدة.

٥. **استخدام التكنولوجيا كممكِّن Use Technology as an Enabler**: وذلك من خلال الاستغلال الأمثل لبطاقة العلامات المتوازنة بوصفها تكنولوجيا، عن طريق معرفة أقسامها الثلاث (نظام قياس، اتصال، إدارة)، وكذلك معرفة النقاط المشتركة لهذه الأنظمة الفرعية، ذلك بهدف معرفة النظام الأمثل الذي يزود بالمعلومات المفيدة في حالات القرار المختلفة.

٦. **تعاقب بطاقة العلامات المتوازنة Cascade The Balanced Scorecard**: إن النجاح في تنفيذ بطاقة العلامات المتوازنة يكون من خلال إجراء تعاقب للبطاقة، وذلك ببناء بطاقة للأقسام والوحدات التشغيلية، وبالنهاية للمجموعات والأفراد، ذلك في ضوء إستراتيجية البنك، يكون ذلك من خلال تحديد أهداف ومقاييس إستراتيجية داعمة لكل من المستويات التشغيلية، المجموعات، والأفراد، بذلك ترتبط البطاقات المطورة مع بطاقة البنك من خلال الأهداف الإستراتيجية، حيث يجعل هذا التعاقب رؤية وإستراتيجية البنك عملية للمستويات التشغيلية.

الفصل الرابع:

تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها

المبحث الأول: الطريقة والإجراءات

المبحث الثاني: مناقشة نتائج التحليل

المبحث الثالث: مناقشة نتائج الاختبار

الفصل الرابع: تحليل بيانات الدراسة وإختبار فرضياتها

المبحث الأول: الطريقة والإجراءات

هدفت هذا الفصل من الدراسة الى التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بتأثير مجموعة من المعوقات على استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية، ولتحقيق هذا الهدف تم تطوير أداة لاستطلاع آراء أفراد عينة الدراسة، حيث تم توزيع ٥٢ استبانة على مجتمع الدراسة الذي اشتمل على ثلاث عشرة بنكا تجاريا أردنيا، حيث تم العمل على الحصول على اجابات كل من المدير المالي، نائب المدير المالي، مدير العمليات والمدير الإداري لكل بنك وذلك لإمكانية تقديمهم لمعلومات دقيقة ومفيدة للدراسة، وقد بلغ عدد الاستبانات الصالحة لاجراء الدراسة ٤٧ استبانة، ومن ثم تم إدخال البيانات الى الحاسوب، بغرض إجراء التحليل الإحصائي المناسب لاختبار فرضيات الدراسة.

ولتحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها استخدمت الباحثة المقياس الليكارتي الخماسي في الإجابة على الأسئلة وذلك حسب الدرجات التالية:

- درجة (١) غير موافق إطلاقا.
- درجة (٢) غير موافق.
- درجة (٣) محايد.
- درجة (٤) موافق.
- درجة (٥) موافق جدا.

وتم تعديل مقياس التحليل بناءا على متوسطات إجابات أفراد العينة في البنوك المبحوثة على النحو التالي:

الجدول (٤-١) يمثل

مقياس التحليل

الوسط الحسابي	المدى
من ١ إلى أقل من أو يساوي ٢,٤٩	درجة متدنية
من ٢,٥٠ إلى أقل من أو يساوي ٣,٤٩	درجة متوسطة
من ٣,٥ إلى ٥	درجة عالية

٤-١-١- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS):

١. مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): لوصف خصائص عينة الدراسة، والإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب فقرات الإستبانة تنازليا.
٢. إختبار ثبات الأداة (Reliability Test): تم استخدام إختبار كرونباخ ألفا لقياس ثبات أداة الدراسة ومقدار الإتساق الداخلي لها.
٣. إختبار التوزيع الطبيعي (Normal Distribuation): لبيانات الدراسة باستخدام اختبار (**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**).
٤. إختبار معامل تضخم التباين (VIF) **Variance Inflation Factor** وإختبار التباين المسموح **Tolerance**، للتأكد من عدم وجود ارتباط عال (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.
٥. إختبار Durbin Watson: لإختبار مدى وجود مشكلة الإرتباط الذاتي (Autocorrelation) لنموذج الدراسة.
٦. تحليل الإنحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis): لإختبار صلاحية نموذج الدراسة ومعنوية تأثير المتغيرات المستقلة على التابع.

٤-١-٢- الإختبارات الخاصة بأداة الدراسة:

تهدف هذه الإختبارات إلى التأكد من أن الأداة التي تم إستخدامها في هذه الدراسة تقيس فعلا ما ينبغي قياسه، كما تهدف إلى التعرف على درجة مصداقية إجابات العينة، ولتحقيق ذلك تم استخدام الإختبارات التالية:

أ-**صدق أداة الدراسة:** هي التأكد من أن العبارات التي تحتويها أداة الدراسة يمكن أن تؤدي إلى جمع البيانات بدقة ولتحقيق ذلك فقد قامت الباحثة بعرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين (الأساتذة الأكاديميين) للتأكد من أن الفقرات الواردة فيها تعبر بدقة ووضوح عما تريد الباحثة قياسه، حيث تم عرضها على مجموعة من الأساتذة الجامعيين من مختلف الجامعات الأردنية، وتم تعديل الإستبانة بناءا على الملاحظات التي توافقت آراء المحكمين حولها.

ب-ثبات أداة الدراسة (Reliability): إن التأكد من ثبات الأداة هو إمكانية الحصول على نفس البيانات عند إعادة الدراسة باستخدام أداة الدراسة نفسها على نفس الأفراد في نفس الظروف.

وقد تم استخدام اختبار الإتساق الداخلي (الفا كرونباخ) لإختبار درجة توافق ردود المستجيبين على فقرات الاستبانة، ويمكن تفسير الألفا بأنها معامل الثبات الداخلي (Internal Consistency) بين الإجابات، وتتراوح قيمتها بين (صفر و ١) وتكون قيمة الألفا مقبولة إذا كانت أعلى من ٦٠%.

وللتأكد من ثبات أداة الدراسة فقد تم احتساب معامل الإتساق الداخلي (Cronbach Alpha) حيث تراوحت قيم هذا المعامل ما بين (٠,٨٧٧١- ٠,٦٨١٢) في حين بلغ معامل الأداة ككل (٠,٩٣٥٩) وهو

أعلى من (٠,٦٠) أي إشارة إلى أن فقرات أداة الإستبانة كان بينها إتساق داخلي، مما يؤكد إمكانية الإعتماد على الإستبانة في إختبار الفرضيات.

جدول رقم (٤-٢) يمثل

معامل كرونباخ ألفا لأداة الدراسة (تحليل الثبات)

المحور	عدد الأسئلة	قيمة معامل ألفا
استخدام بطاقة العلامات المتوازنة	١٢	٠,٨٧٧١
معرفة أهمية التطبيق	١٣	٠,٧٤٣٠
القناعة بأهمية المقاييس التشغيلية	١٣	٠,٨٦٣٢
تكاليف التطبيق	١١	٠,٧٥٤٠
توافر الكوادر البشرية المؤهلة	١٢	٠,٦٨١٢
أسئلة الإستبانة ككل	٦١	٠,٩٣٥٩

٤-١-٣- وصف خصائص عينة الدراسة:

في هذه الفقرة سيتم عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمعلومات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي، التخصص العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي والتي تم استخلاصها من المعلومات العامة التي تضمنتها الإستبانة.

١. **المؤهل العلمي:**

الجدول رقم (٤-٣) يمثل

توزيع المستجيبين حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ثانوية عامة	٤	٨,٥٪
بكالوريوس	٢٩	٦١,٧٪
ماجستير	٩	١٩,١٪
دكتوراه	٢	٤,٣٪
أخرى	٣	٦,٤٪
المجموع	٤٧	١٠٠٪

يبين الجدول رقم (٤-٣) أن أكبر نسبة مستجيبين كانت من حملة شهادة البكالوريوس بنسبة بلغت ٦١,٧%، تليها نسبة المستجيبين الحاملين لشهادات الدراسات العليا في كل من درجتي الماجستير والدكتوراه

وذلك بنسبة بلغت ٢٣,٤%، وبلغت نسبة حملة شهادة الثانوية العامة ٨,٥%، في حين بلغت نسبة المستجيبين الحاملين لشهادات أخرى ٦,٤% من مجموع عينة الدراسة وقد تضمنت شهادات في دورات مالية وإدارية مختلفة، ومن الملاحظ أن التوزيع السابق يعكس التأهيل العملي العالي للمستجيبين، وهو ما يعد مؤشرا لكون أفراد العينة مؤهلين بشكل كاف لفهم فقرات الإستبانة، والإجابة عليها بدقة مما يعزز موثوقية الإعتماد عليها عند إجراء التحليل.

٢. التخصص العلمي:

الجدول رقم (٤-٤) يمثل

توزيع المستجيبين حسب التخصص العلمي

التخصص العلمي	التكرار	النسبة
محاسبة	١٥	%٣١,٩٢
علوم مالية ومصرفية	١٢	%٢٥,٥٣
إدارة أعمال	١١	%٢٣,٤١
إقتصاد	٧	%١٤,٨٩
أخرى	٢	%٤,٣
المجموع	٤٧	%١٠٠

يبين الجدول رقم (٤-٤) أن أكبر نسبة مستجيبين كانت من تخصص المحاسبة، إذ بلغ عددهم ١٥ مستجيبا بنسبة بلغت ٣١,٩٢%، تليها نسبة المستجيبين من تخصص علوم مالية ومصرفية حيث بلغ عددهم ١٢ مستجيبا وذلك بنسبة بلغت ٢٥,٥٣%، وبلغ عدد المستجيبين من تخصص إدارة الأعمال ١١ مستجيبا بنسبة بلغت ٢٣,٤١% من مجموع المستجيبين، في حين بلغ عدد المستجيبين من تخصص الإقتصاد ٧ أفراد بنسبة بلغت ١٤,٨٩% من مجموع عينة الدراسة، أما عدد المستجيبين من التخصصات الأخرى فقد بلغ ٢ مستجيبا بنسبة بلغت ٤,٣% وقد تضمنت هذه التخصصات (إدارة نظم المعلومات، حاسوب)، ومن الملاحظ أن التوزيع السابق يعكس التخصص العملي للمستجيبين، فمعظمهم ممن درس مساقات محاسبة عموما، وهو ما يعد مؤشرا لقدرة أفراد العينة على فهم فقرات الإستبانة، والإجابة عليها بدقة مما يعزز موثوقية الإعتماد عليها عند إجراء التحليل.

٣. سنوات الخبرة :

الجدول رقم (٤-٥) يمثل

توزيع المستجيبين حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
من ١-٣ سنوات	٤	٨,٥٪
من ٤-٦ سنوات	٩	١٩,١٪
من ٧-١٠ سنوات	١٦	٣٤٪
أكثر من ١٠ سنوات	١٨	٣٨,٣٪
المجموع	٤٧	١٠٠%

يبين الجدول رقم (٤–٥) أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بخبرة طويلة، إذ بلغ عدد الذين تزيد خبرتهم عن ١٠ سنوات ١٨ مستجيبا أي بنسبة بلغت ٣٨,٣%، كما بلغ عدد الذين تزيد خبرتهم عن ٧ سنوات ١٦ مستجيبا أي ما يمثل نسبة ٣٤%، كما بلغ عدد المستجيبين من ذوي الخبرة الأكثر من ٤ سنوات ٩ مستجيبا بنسبة بلغت ١٩,١% من مجموع المستجيبين، والنسب سابقة الذكر تبين أن الأغلبية من المستجيبين من ذوي الخبرة العالية مما يعزز القدرة العلمية والعملية على استيعاب فقرات الإستبانة والإجابة عليها بصورة مناسبة تساعد في تدعيم الحكم على فرضيات الدراسة، أما نسبة من لم تتجاوز خبرتهم ٣ سنوات فقد بلغت ٨,٥% من إجمالي عدد المستجيبين.

٤. المستوى الوظيفي:

الجدول رقم (٤-٦) يمثل

توزيع المستجيبين حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة
مدير مالي	١٠	٢١,٢٨٪
نائب المدير المالي	١١	٢٣,٤١٪
مدير إداري	٨	١٧,٠٢٪
مدير العمليات	١٢	٢٥,٥٣٪
أخرى	٦	١٢,٧٧%
المجموع	٤٧	١٠٠%

يبين الجدول رقم (٤–٦) أن عدد المستجيبين الذين يشغلون منصب مدير مالي بلغ ١٠ مستجيبين بنسبة بلغت ٢١,٢٨%، كما بلغ عدد من يشغل منصب نائب مدير مالي ١١ مستجيبا بنسبة بلغت ٢٣,٤١%، كما

بلغ عدد المديرين الإداريين ٨ وهو ما يمثل ١٧,٠٢% من مجموع المستجيبين، أما عدد مديري العمليات فقد بلغ ١٢ مستجيبا بنسبة تمثل ٢٥,٥٣%، أما نسبة المستجيبين الذين يشغلون مناصب وظيفية أخرى فقد بلغت ١٢,٧٧%، وقد تضمنت الوظائف الأخرى (موظفين إداريين، محاسبين، مدراء الموارد البشرية...)، ويعبر التوزيع الوظيفي سابق الذكر لأفراد عينة الدراسة عن الثقة في إجابات أفراد العينة.

المبحث الثاني: مناقشة نتائج التحليل

٤-٢-١- تحليل آراء المستجيبين بشأن استخدام بطاقة العلامات المتوازنة:

لغرض قياس آراء المستجيبين للتعرف على مدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية، فقد خصص المحور الأول من الإستبانة ضمن (١٢) فقرة بهدف الكشف عن آراء أفراد عينة الدراسة في هذا الشأن، وقد تم تلخيص الإجابات التي تم الحصول عليها ونتائج تحليلها إحصائيا وفقا لما يوضحه الجدول (٤-٧):

الجدول رقم (٤-٧) يمثل

نتائج تحليل استخدام البنوك التجارية الأردنية لنظام بطاقة العلامات المتوازنة

م	العامل	المتوسط الحسابي	الدرجة	الرتبة
٠١	يعتبر البنك أن المعلومات غير المالية بنفس درجة أهمية المعلومات المالية	٣,١٢٧٧	متوسطة	١
٠٢	يتم استخدام نظام بطاقة العلامات المتوازنة (BSC) في تقييم الأداء الشامل للبنك	٢,٠٢١٣	متدنية	١٠
٠٣	هناك رضا لدى إدارة البنك بكفاية نظام قياس الأداء المستخدم حاليا	٢,٥٧٤٥	متوسطة	٦
٠4	يستخدم البنك مقاييس رضاء العملاء بالإضافة للمقاييس المالية عند تقييم الأداء	٢,٤٨٩٤	متدنية	٧
٠٥	هناك قسم أو وحدة خاصة بتطبيق نظام بطاقة العلامات المتوازنة في البنك	١,٧٦٦٠	متدنية	١٢
٠٦	يعتبر البنك أن مقاييس كفاءة عملياته الداخلية من الأركان الأساسية في نظام قياس الأداء	٢,٧٦٦	متوسطة	٣
٠٧	لا توجد مخاوف من مشاكل مستقبلية جراء تطبيق نظام BSC الجديد كونه حديث الطرح عوضا عن النظام التقليدي المجرب	٢,٤٠٤٣	متدنية	٩
٠٨	يتم الاعتماد على مقاييس رضا، تأهيل، وتدريب الموظفين عند قياس الأداء	٢,٩٥٧٤	متوسطة	٢
٠٩	يتم الاعتماد على علاقات السبب والأثر لتحديد أنشطة النجاح الحرجة في البنك	٢,٦٥٩٦	متوسطة	٤
١٠	هناك التزام كاف من مديري الأقسام باستخدام BSC بشكل فعال	٢,٤٦٨١	متدنية	٨
١١	يتم الاعتماد على المعلومات المالية وغير المالية المستخرجة من نظام BSC في إجراءات التحسين والتطوير المستمرين	١,٨٩٣٦	متدنية	١١

١٢	يتم الاعتماد على نتائج الأداء المالي والتشغيلي لاتخاذ الإجراءات التصحيحية	٢,٦١٧٠	متوسطة	٥
	المجال الكلي	٢,٤٣٧٩	متدنية	

يلاحظ من الجدول (٤-٧) الآتي:

١. حصلت الفقرة (١) والتي تنص على أن المعلومات غير المالية بنفس درجة أهمية المعلومات المالية على المرتبة الأولى من بين جميع الفقرات وذلك بدرجة موافقة (متوسطة) بمتوسط حسابي بلغ (٣,١٢٧٧)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٠٥) المتعلقة بتوفر قسم أو وحدة خاصة بتطبيق نظام بطاقة العلامات المتوازنة، فقد حصلت على درجة موافقة (متدنية) حيث بلغ متوسطها الحسابي (١,٧٦٦٠).

٢. أما الفقرات (٨، ٦، ٩، ١٢، ٣) فقد حصلت على درجة موافقة (متوسطة)، حيث حلت في المرتبة الثانية الفقرة (٨) والتي تنص على أنه يتم الاعتماد على مقاييس رضا، تأهيل وتدريب الموظفين عند قياس الأداء، حيث حصلت على متوسط حسابي بلغ (٢,٩٥٧٤)، أما الفقرة (٦) والتي تنص على أن اعتبار مقاييس كفاءة العمليات الداخلية من الأركان الأساسية في نظام قياس الأداء فقد حصلت على المرتبة الثالثة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢,٧٦٦)، أما الفقرة (٩) والمتعلقة بالاعتماد على علاقات السبب والأثر لتحديد أنشطة النجاح الحرجة فقد حصلت على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٥٩٦)، بينما حازت الفقرة (١٢) والمتعلقة بأنه يتم الاعتماد على نتائج الأداء المالي والتشغيلي لاتخاذ الإجراءات التصحيحية على المرتبة الخامسة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢,٦١٧٠)، وقد حصلت على المرتبة السادسة الفقرة (٣) والمتعلقة بوجود رضا لدى إدارة البنك بكفاية نظام قياس الأداء المستخدم حاليا حيث بلغ متوسطها الحسابي(٢,٥٧٤٥).

٣. أما الفقرات (٤، ١٠، ٧، ٢، ١١) فقد حصلت على درجة موافقة (متدنية)، حيث حصلت على المرتبة السابعة الفقرة (٤) والمتعلقة باستخدم مقاييس رضاء العملاء بالإضافة للمقاييس المالية عند تقييم الأداء وذلك بمتوسط حسابي بلغ (٢,٤٨٩٤)، تليها في المرتبة الثامنة الفقرة (١٠) والمتعلقة بوجود التزام كاف من مديري الأقسام باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة بشكل فعال حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢,٤٦٨١)، أما الفقرة (٧) والمتعلقة بأنه لا توجد مخاوف من مشاكل مستقبلية جراء تطبيق نظام بطاقة العلامات المتوازنة الجديد كونه حديث الطرح عوضا عن النظام التقليدي المجرب فقد بلغ متوسطها الحسابي (٢,٤٠٤٣) وحلت بالرتبة التاسعة، بينما حازت الفقرة (٢) المتعلقة باستخدام نظام بطاقة العلامات المتوازنة في تقييم الأداء الشامل على الرتبة العاشرة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢,٠٢١٣)، أما الفقرة (١١) فقد حصلت على الرتبة الحادية عشر والمتعلقة

بالاعتماد على المعلومات المالية وغير المالية المستخرجة من نظام بطاقة العلامات المتوازنة في إجراءات التحسين والتطوير المستمرين حيث بلغ متوسطها الحسابي (١,٨٩٣٦).

٤. لقد بلغ المتوسط الحسابي لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة على المجال الكلي (٢,٤٣٧٩) مما يعني أن درجة استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية كانت متدنية.

٤-٢-٢- تحليل آراء المستجيبين بشأن المعرفة لأهمية تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة:

لغرض قياس آراء المستجيبين للتعرف على مستوى معرفة القائمين على البنوك التجارية الأردنية لأهمية تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة، فقد خصص المحور الثاني من الإستبانة ضمن (١٣) فقرة بهدف الكشف عن آراء أفراد عينة الدراسة في هذا الشأن، وقد تم تلخيص الإجابات التي تم الحصول عليها ونتائج تحليلها إحصائيا وفقا لما يوضحه الجدول (٤-٨):

الجدول رقم (٤-٨) يمثل

نتائج تحليل معرفة القائمين على البنوك التجارية الأردنية لأهمية تطبيق نظام بطاقة العلامات المتوازنة

م	العامل	المتوسط الحسابي	الدرجة	الرتبة
13	لإدارة البنك معرفة بأهمية بطاقة العلامات المتوازنة (BSC) كأداة لقياس الأداء الشامل خاصة في ظل العصر الحالي	٢,٩٥٧٤	متوسطة	٢
14	يدرك مديرو البنك أن BSC توفر مجموعة متوازنة من مقاييس الأداء والتي تؤدي إلى تطوير أداء البنك بشكل عام	٣,١٠٦٤	متوسطة	١
15	لا يرى مديرو البنك أن هناك قصورا في نظام قياس الأداء التقليدي بشكل يستدعي أن يستبدل بنظام جديد	٢,٥٥٣٢	متوسطة	٤
16	لدى القائمين على البنك فهم بأن نظام BSC يساعد الموظفين على فهم علاقات السبب والأثر للأعمال التي يقومون بأدائها	٢,٤٢٥٥	متدنية	٥
17	لدى مديري البنك معرفة بأن BSC تقيم الأداء لجميع الأهداف الإستراتيجية للبنك مما يتيح شمولية التقييم	٢,١٧٠٢	متدنية	١١
18	هناك معرفة لدى إدارة البنك بأن BSC تقيس الأداء المالي الذي يهم المساهمين والتشغيلي الذي يهم الإدارات	٢,٤٠٤٣	متدنية	٦
19	هناك معرفة لدى مديري البنك بأن BSC تربط موارد البنك بالأنشطة الحرجة مما يقلل من إنفاق الموارد على أنشطة لا تساهم في تحقيق الأهداف	٢,٣٨٣٠	متدنية	٧
20	هناك توعية من قبل مكاتب الإستشارت والتدقيق والخدمات المحاسبية بأهمية تطبيق نظام BSC	١,٨٢٩٨	متدنية	١٢

21	لا ترى إدارة البنك أنه نتج عن المعلومات المستخرجة من نظام قياس الأداء التقليدي اتخاذ قرارات خاطئة	٢,٥٩٥٧	متوسطة	٣
22	تدرك إدارة البنك أن نظام BSC يحدد الأنشطة الفعلية التي كانت سببا في تحقيق النتائج المالية الإجمالية	٢,٤٨٩٤	متدنية	٥
23	تدرك إدارة البنك أهمية BSC في توفير التغذية العكسية عن الأداء الإستراتيجي والتعلم للعاملين	٢,٣٤٠٤	متدنية	٩
24	لإدارة البنك معرفة بأن BSC توفر قاعدة متينة للبيانات التي تتيح استخدام المعلومات المتعلقة بالأداء لأغراض تحسين وتطوير الأداء	٢,٢٩٧٩	متدنية	١٠
25	يفهم القائمون على البنك أهمية نظام BSC كونه يوصل إستراتيجية البنك لجميع المستويات الإدارية من خلال المقاييس المحددة	٢,٣٨٣٠	متدنية	٨
	المجال الكلي	٢,٤٥٦٦	متدنية	

يلاحظ من الجدول (٤-٨) الآتي:

١. حصلت الفقرة (١٤) والتي تنص على أنه يوجد إدراك للمديرين بأن بطاقة العلامات المتوازنة توفر مجموعة متوازنة من مقاييس الأداء والتي تؤدي إلى تطوير أداء البنك بشكل عام على المرتبة الأولى بدرجة موافقة (متوسطة) بمتوسط حسابي بلغ (٣,١٠٦٤)، أما الفقرة رقم (٢٠) والمتعلقة بوجود توعية من قبل مكاتب الإستشارت والتدقيق والخدمات المحاسبية بأهمية تطبيق نظام بطاقة العلامات المتوازنة فقد حصلت على المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة (متدنية) حيث بلغ متوسطها الحسابي (١,٨٢٩٨).

٢. حصلت الفقرات (١٣، ٢١، ١٥) على درجة موافقة (متوسطة)، حيث حلت في المرتبة الثانية الفقرة (١٣) والتي تنص على أنه توجد معرفة بأهمية بطاقة العلامات المتوازنة كأداة لقياس الأداء الشامل خاصة في ظل العصر الحالي، حيث حصلت على متوسط حسابي بلغ (٢,٩٥٧٤)، بينما حصلت الفقرة (٢١) والتي تنص على أنه لا يرى مديرو البنك أنه نتج عن المعلومات المستخرجة من نظام قياس الأداء التقليدي اتخاذ قرارات خاطئة على المرتبة الثالثة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢,٥٩٥٧)، أما الفقرة (١٥) والمتعلقة بأن لا يرى مديرو البنك أن هناك قصورا في نظام قياس الأداء التقليدي بشكل يستدعي أن يستبدل بنظام جديد فقد حازت على المرتبة الرابعة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢,٥٥٣٢).

٣. أما الفقرات (١٦، ١٨، ١٩، ٢٥، ٢٣، ٢٤، ١٧) فقد حصلت على درجة موافقة (متدنية)، حيث حصلت الفقرة رقم (١٦) والمتعلقة بالاعتماد لدى البنك فهم بأن نظام BSC يساعد الموظفين على فهم علاقات السبب والأثر للأعمال التي يقومون بأدائها على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٤٢٥٥)، بينما حصلت الفقرة (١٨) على المرتبة السادسة والتي تتعلق بمعرفة البنك بأن BSC

تقيس الأداء المالي الذي يهم المساهمين والتشغيلي الذي يهم الإدارات وبلغ متوسطها الحسابي (٢,٤٠٤٣)، وقد حصلت على المرتبة السابعة الفقرة (١٩) والمتعلقة بوجود معرفة لدى مديري البنك بأن BSC تربط موارد البنك بالأنشطة الحرجة مما يقلل من إنفاق الموارد على أنشطة لا تساهم في تحقيق الأهداف حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢,٣٨٣٠)، تلتها في المرتبة الثامنة الفقرة (٢٥) والمتعلقة بفهم البنك لأهمية نظام بطاقة العلامات المتوازنة كونه يوصل إستراتيجية البنك لجميع المستويات الإدارية من خلال المقاييس المحددة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢,٣٨٣٠)، كما حصلت الفقرة (٢٣) والمتعلقة بإدراك مديري البنوك لأهمية BSC في توفير التغذية العكسية عن الأداء الإستراتيجي والتعلم للعاملين حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢,٣٤٠٤) بترتيب تاسع، بينما حازت الفقرة (٢٤) والمتعلقة بمعرفة البنك بأن BSC توفر قاعدة متينة للبيانات التي تتيح استخدام المعلومات المتعلقة بالأداء لأغراض تحسين وتطوير الأداء على الرتبة العاشرة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٢٩٧٩)، أما الفقرة (١٧) فقد حصلت على الترتيب الحادي عشر والمتعلقة بأنه لدى مديري البنك معرفة بأن BSC تقيم الأداء لجميع الأهداف الإستراتيجية مما يتيح شمولية التقييم حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢,١٧٠٢).

٤. لقد بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على المجال الكلي (٢,٤٥٦٦) مما يعني أن درجة معرفة القائمين على البنوك التجارية الأردنية لأهية تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة كانت متدنية.

٤-٢-٣- تحليل آراء المستجيبين بشأن القناعة بأهمية المقاييس التشغيلية (غير المالية):

لغرض قياس آراء المستجيبين للتعرف على مستوى قناعة القائمين على البنوك التجارية الأردنية بأهمية المقاييس التشغيلية المتضمنة ببطاقة العلامات المتوازنة، فقد خصص المحور الثالث من الإستبانة ضمن (١٣) فقرة بهدف الكشف عن آراء أفراد عينة الدراسة في هذا الشأن، وقد تم تلخيص الإجابات التي تم الحصول عليها ونتائج تحليلها إحصائيا وفقا لما يوضحه الجدول (٤-٩):

الجدول رقم (٤-٩) يمثل

نتائج تحليل أهمية المقاييس غير المالية (التشغيلية) لدى القائمين على البنوك التجارية الأردنية

م	العامل	المتوسط الحسابي	الدرجة	الرتبة
٢٦	هناك استخدام للمقاييس غير المالية (التشغيلية) من قبل مديري الدوائر الفرعية	٣,١٠٦٤	متوسطة	١
٢٧	يعتبر البنك أن المقاييس التشغيلية مكملة للمقاييس المالية	٢,٩٧٨٧	متوسطة	٣
٢٨	هناك تخصيص لموارد مادية وبشرية كافية خاصة بمراقبة الأداء التشغيلي	٢,٢٩٧٩	متدنية	١١
٢٩	يمكن للمقاييس التشغيلية أن تؤدي إلى تخفيض أرباح البنك في الأجل القصير	٢,٨٠٨٥	متوسطة	٧
٣٠	يولي البنك المقاييس التشغيلية نفس درجة اهتمام وجدية المقاييس المالية	٢,٧٨٧٢	متوسطة	٨
٣١	يتم التركيز بالإضافة لتحقيق الأرباح المالية على تحقيق مستويات عالية في الأداء التشغيلي	٣,٠٦٣٨	متوسطة	٢
٣٢	يرى مديرو البنك أن المقاييس التشغيلية تفسر نسبة مهمة من قيمة البنك	٢,٩٥٧٤	متوسطة	٤
٣٣	يمكن للمقاييس التشغيلية أن تقدم مؤشرات عن الأنشطة المولدة للأرباح في البنك	٢,٩٣٦٢	متوسطة	٥
٣٤	يتم إعداد تقارير دورية تضم نتائج المقاييس التشغيلية يتم رفعها للمسؤولين المختصين	٢,١٧٠٢	متدنية	١٣
٣٥	يمكن للمقاييس التشغيلية أن تؤثر على قيمة سهم البنك في السوق	٢,٦٨٠٩	متوسطة	٩
٣٦	يتم تقديم حوافز للمديرين الذين تحقق دوائرهم تحسنا في نتائج المقاييس التشغيلية	٢,٢٧٦٦	متدنية	١٢
٣٧	يتم القيام بالإجراءات اللازمة لمعرفة مواقع الخلل في حال حدوث انخفاض في المقاييس التشغيلية	٢,٥٥٣٢	متوسطة	١٠
٣٨	يمكن للمقاييس التشغيلية أن تؤثر على استمرار نجاح البنك في الأجل الطويل	٢,٩١٤٩	متوسطة	٦
	المجال الكلي	٢,٣٥١١	متدنية	

يلاحظ من الجدول (٤-٩) الآتي:

١. حصلت الفقرة (٢٦) والتي تنص على أن هناك استخدام للمقاييس غير المالية (التشغيلية) من قبل مديري الدوائر الفرعية على المرتبة الأولى بدرجة موافقة (متوسطة) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,١٠٦٤)، أما المرتبة الأخيرة فقد حصلت عليها الفقرة (٣٤) والتي تنص على أنه يتم إعداد تقارير دورية تضم نتائج المقاييس التشغيلية يتم رفعها للمسؤولين المختصين بدرجة موافقة (متدنية) حيث بلغ وسطها الحسابي (٢,١٧٠٢).

٢. حصلت الفقرات (٣١، ٢٧، ٣٢، ٣٣، ٣٨، ٢٩، ٣٠، ٣٥، ٣٧) على درجة موافقة (متوسطة)، حيث حلت في المرتبة الثانية الفقرة (٣١) والتي تنص على أنه يتم التركيز بالإضافة لتحقيق الأرباح المالية على تحقيق مستويات عالية في الأداء التشغيلي حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,٠٦٣٨)، كما حصلت الفقرة (٢٧) والتي تنص على أن اعتبار المقاييس التشغيلية مكملة للمقاييس المالية على المرتبة الثالثة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢,٩٧٨٧)، بينما حازت الفقرة (٣٢) والمتعلقة بأنه يرى مديرو البنك أن المقاييس التشغيلية تفسر نسبة مهمة من قيمة البنك على المرتبة الرابعة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢,٩٥٧٤)، أما الفقرة (٣٣) والمتعلقة بإمكانية تقديم المقاييس التشغيلية لمؤشرات عن الأنشطة المولدة للأرباح فقد حصلت على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٣٦٢)، بينما حصلت الفقرة (٣٨) والمتعلقة بإمكانية تأثير المقاييس التشغيلية على استمرار نجاح البنك في الأجل الطويل والتي بلغ متوسطها الحسابي (٢,٩١٤٩) على المرتبة السادسة، وقد حصلت على المرتبة السابعة الفقرة (٢٩) والمتعلقة بأنه يمكن للمقاييس التشغيلية أن تؤدي إلى تخفيض أرباح البنك في الأجل القصير حيث حصلت على متوسط حسابي بلغ (٢,٨٠٨٥)، تليها في المرتبة الثامنة الفقرة (٣٠) والمتعلقة بكون البنك يولي المقاييس التشغيلية نفس درجة اهتمام وجدية المقاييس المالية حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢,٧٨٧٢)، كما حصلت الفقرة (٣٥) والمتعلقة بأنه يمكن للمقاييس التشغيلية أن تؤثر على قيمة سهم البنك في السوق والتي بلغ متوسطها الحسابي (٢,٦٨٠٩) على الرتبة التاسعة، بينما حازت الفقرة (٣٧) المتعلقة بالقيام بالإجراءات اللازمة لمعرفة مواقع الخلل في حال حدوث انخفاض في المقاييس التشغيلية على الرتبة العاشرة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢,٥٥٣٢).

٣. أما الفقرات (٣٦، ٢٨) فقد حصلت على درجة موافقة (متدنية)، حيث حصلت الفقرة (٣٦) والمتعلقة بتقديم حوافز للمديرين الذين تحقق دوائرهم تحسنا في نتائج المقاييس التشغيلية فقد حصلت على المرتبة الحادية عشر وقد بلغ متوسطها الحسابي (٢,٢٧٦٦)، أما الفقرة (٢٨) فقد حصلت على المرتبة الثانية عشر والمتعلقة بوجود تخصيص لموارد مادية وبشرية كافية خاصة بمراقبة الأداء التشغيلي حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢,٢٩٧٩).

٤. بلغ المتوسط الحسابي لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة على المجال الكلي (٢,٣٥١١) مما يعني أن درجة اهتمام البنوك التجارية الأردنية بالمقابيس غير المالية (التشغيلية) كانت متدنية.

٤-٢-٤- تحليل آراء المستجيبين بشأن تكاليف تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة:

لغرض قياس آراء المستجيبين للتعرف على مستوى القدرة على تحمل تكاليف تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية، فقد خصص المحور الرابع من الإستبانة ضمن (١١) فقرة بهدف الكشف عن آراء أفراد عينة الدراسة في هذا الشأن، وقد تم تلخيص الإجابات التي تم الحصول عليها ونتائج تحليلها إحصائيا وفقا لما يوضحه الجدول (٤-١٠):

الجدول رقم (٤-١٠) يمثل

نتائج تحليل قدرة البنوك التجارية الأردنية على تحمل تكاليف تطبيق نظام بطاقة العلامات المتوازنة

م	العامل	المتوسط الحسابي	الدرجة	الرتبة
٣٩	هناك قدرات مالية كافية في البنك للتحول لنظام بطاقة العلامات المتوازنة (BSC)	٢,٧٢٣٤	متوسطة	٢
٤٠	يستطيع البنك تحمل تكاليف تدريب موظفيه من كافة المستويات المعنيين باستخدام نظام BSC وتطبيقه	٢,٥٣١٩	متوسطة	٣
٤١	إن المنافع المنتظرة من تطبيق نظام BSC تفوق التكاليف التي سيتم تحملها	٢,٠٤٢٦	متدنية	١٠
٤٢	توجد مخصصات مالية لتطوير نظام قياس الأداء الحالي	٣,٠٢١٣	متوسطة	١
٤٣	إن البنك على استعداد لتحمل تكاليف شراء رخص استعمال برامج تشغيل البيانات (Software) المرتبطة بتطبيق BSC	٢,٢٥٥٣	متدنية	٩
٤٤	إن تطبيق نظام BSC عملية معقدة وشاملة تتطلب استنفاذا لموارد (وقت، جهد ومال) يستطيع البنك تحملها	١,٩١٤٩	متدنية	١١
٤٥	هناك موارد كافية للقيام بإجراءات التغذية العكسية اللازمة لتطوير نظام BSC بشكل دوري	٢,٣٨٣٠	متدنية	٤
٤٦	يعتمد نظام BSC على مخرجات نظام التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة والتي تتطلب أموالا عالية لتطبيقها يمكن للبنك تحملها	٢,٣٢٦١	متدنية	٦
٤٧	يرتبط تطبيق نظام BSC على إجراءات هندسة العمليات والتي تتطلب كلفا عالية لتطبيقها يستطيع البنك تحملها	٢,٣٥٥٥	متدنية	٥
٤٨	يمكن للبنك تحمل تكاليف استقطاب الخبرات الفنية القادرة على إدخال نظام BSC وتطبيقه	٢,٢٦٥١	متدنية	٨

٤٩	يمكن للبنك تحمل تكاليف قياس بعض المتغيرات المكلفة المتضمنة في BSC	٢,٢٩٧٩	متدنية	٧
	المجال الكلي	٢,٧٣٣٢	متوسطة	

يلاحظ من الجدول (٤-١٠) الآتي:

١. حصلت الفقرة (٤٢) والتي تنص على أنه توجد مخصصات مالية لتطوير نظام قياس الأداء الحالي على المرتبة الأولى بدرجة موافقة (متوسطة) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٠٢١٣)، أما الفقرة (٤٤) المتعلقة بكون تطبيق نظام بطاقة العلامات المتوازنة عملية معقدة وشاملة تتطلب استنفاذا لموارد (وقت، جهد ومال) يستطيع البنك تحملها فقد كانت بالمرتبة الأخيرة حيث حصلت على درجة موافقة (متدنية) حيث بلغ متوسطها الحسابي (١,٩١٤٩).

٢. حصلت الفقرات (٣٩، ٤٠) على درجة موافقة (متوسطة)، حيث حلت في المرتبة الثانية الفقرة (٣٩) والتي تنص على أن هناك قدرات مالية كافية في البنك للتحول لنظام بطاقة العلامات المتوازنة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢,٧٢٣٤)، كما حصلت الفقرة (٤٠) والتي تنص على أن البنك يستطيع تحمل تكاليف تدريب موظفيه من كافة المستويات المعنيين باستخدام نظام بطاقة العلامات المتوازنة وتطبيقه على المرتبة الثالثة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢,٥٣١٩).

٣. بينما حازت الفقرات (٤٥، ٤٧، ٤٦، ٤٩، ٤٨، ٤٣، ٤١) على درجة موافقة متدنية، فقد حصلت الفقرة (٤٥) والمتعلقة بأن هناك موارد كافية للقيام بإجراءات التغذية العكسية اللازمة لتطوير نظام بطاقة العلامات المتوازنة بشكل دوري على المرتبة الرابعة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢,٣٨٣٠)، أما الفقرة (٤٧) والمتعلقة بإرتباط تطبيق نظام بطاقة العلامات المتوازنة على إجراءات هندسة العمليات والتي تتطلب كلفا عالية لتطبيقها يستطيع البنك تحملها فقد حصلت على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٣٥٥٥)، وقد حصلت على المرتبة السادسة الفقرة (٤٦) والمتعلقة بإعتماد نظام بطاقة العلامات المتوازنة على مخرجات نظام التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة والتي تتطلب أموالا عالية لتطبيقها يمكن للبنك تحملها حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢,٣٢٦١)، تلتها في المرتبة السابعة الفقرة (٤٩) والمتعلقة بإمكانية تحمل البنك لتكاليف قياس بعض المتغيرات المكلفة المتضمنة في بطاقة العلامات المتوازنة فقد بلغ متوسطها الحسابي (٢,٢٩٧٩)، كما حصلت الفقرة (٤٨) والمتعلقة بأنه يمكن للبنك تحمل تكاليف استقطاب الخبرات الفنية القادرة على إدخال نظام BSC وتطبيقه والتي بلغ متوسطها الحسابي (٢,٢٦٥١) على المرتبة الثامنة، بينما حازت الفقرة (٤٣) والمتعلقة باستعداد البنوك لتحمل تكاليف شراء رخص استعمال برامج تشغيل البيانات (Software) المرتبطة بتطبيق نظام بطاقة العلامات المتوازنة على الرتبة التاسعة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢,٢٥٥٣)، أما الفقرة (٤١) فقد حصلت على المرتبة العاشرة والمتعلقة بكون

المنافع المنتظرة من تطبيق نظام BSC تفوق التكاليف التي سيتم تحملها حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢,٠٤٢٦).

٤. بلغ المتوسط الحسابي لموافقة أفراد عينة الدراسة على المجال الكلي للمجال (٢,٧٣٣٢) مما يعني أن قدرة البنوك التجارية الأردنية على تحمل تكاليف تطبيق نظام بطاقة العلامات المتوازنة كانت متوسطة.

٤-٢-٥- تحليل آراء المستجيبين بشأن التوافر على الكوادر البشرية المؤهلة لتطبيق بطاقة العلامات المتوازنة:

لغرض قياس آراء المستجيبين للتعرف على مستوى التوافر على الكوادر البشرية اللازمة لتطبيق بطاقة العلامات المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية، فقد خصص المحور الخامس من الإستبانة ضمن (١٢) فقرة بهدف الكشف عن آراء أفراد عينة الدراسة في هذا الشأن، وقد تم تلخيص الإجابات التي تم الحصول عليها ونتائج تحليلها إحصائيا وفقا لما يوضحه الجدول (٤-١١):

الجدول رقم (٤-١١) يمثل

نتائج تحليل توافر البنوك التجارية الأردنية للكوادر البشرية المؤهلة لتطبيق نظام بطاقة العلامات المتوازنة

م	العامل	المتوسط الحسابي	الدرجة	الرتبة
٥٠	للقائمين على قياس الأداء في البنك دراية بأهمية تكامل المقاييس المالية مع التشغيلية	٢,٣٨٣٠	متدنية	٦
٥١	يقوم البنك بتطوير مهارات الموظفين القائمين على تطبيق نظام التقليدي من خلال مراكز متخصصة وبإشراف ذوي خبرة	٢,٣٦٨٣	متدنية	٧
٥٢	هناك اتساق بين عدد الموظفين وحجم العمل المطلوب في مجال قياس الأداء	٢,٥٥٣٢	متوسطة	٣
٥٣	يقوم البنك بتوعية موظفيه على أهمية نظام قياس الأداء	٢,٨٩٣٦	متوسطة	٢
٥٤	للبنك موظفين متخصصين في تصميم وتشغيل نظام بطاقة العلامات المتوازنة (BSC)	١,٧٤٤٧	متدنية	١١
٥٥	إن الموظفين القائمين على نظام قياس الأداء هم أشخاص ذوي شهادات حديثة	٢,٣٤٠٤	متدنية	٨
٥٦	يقوم البنك بتشجيع موظفيه القائمين على قياس الأداء للحصول على شهادات علمية ومهنية في مجال تخصصهم	٣,١٠٦٤	متوسطة	١
٥٧	يعقد البنك دورات تدريبية يقوم خلالها أفراد متخصصين بتدريب الموظفين وتعريفهم بمزايا نظام BSC	١,٦٥٩٦	متدنية	١٢

٥٨	إن الموظفين القائمين على قياس الأداء هم أشخاص ذوي خبرة في مجال أنظمة قياس الأداء	٢,٥٣١٩	متوسطة	٤
٥٩	يدرك مديرو الدوائر الفرعية بالبنك أن هدف نظام قياس الأداء ليس تقييمهم أو محاسبتهم	٢,٤٠٤٣	متدنية	٥
٦٠	يعمل البنك على استقطاب الخبرات الفنية القادرة على إدخال أنظمة العمل الحديثة وتطبيقها	٢,٣١٩١	متدنية	٩
٦١	للبنك موظفين قادرين على استخدام الأساليب الرياضية والإحصائية المتطورة اللازمة لتطبيق نظامBSC	١,٨٧٢	متدنية	١٠
	المجال الكلي	٢,٣٧٠٦	متدنية	

يلاحظ من الجدول (٤-١١) الآتي:

١. حصلت الفقرة (٥٦) والتي تنص على قيام البنك بتشجيع موظفيه القائمين على قياس الأداء للحصول على شهادات علمية ومهنية في مجال تخصصهم على المرتبة الأولى بدرجة موافقة (متوسطة) بمتوسط حسابي بلغ (٣,١٠٦٤)، أما الفقرة (٥٧) والمتعلقة بعقد دورات تدريبية يقوم خلالها أفراد متخصصين بتدريب الموظفين وتعريفهم بمزايا نظام بطاقة العلامات المتوازنة فقد كانت بالمرتبة الأخيرة حيث حصلت على درجة موافقة (متدنية) فقد بلغ متوسطها الحسابي(١,٦٥٩٦).

٢. حصلت الفقرات (٥٣، ٥٢، ٥٨) على درجة موافقة (متوسطة)، حيث حصلت على المرتبة الثانية الفقرة (٥٣) والتي تنص على أنه يقوم البنك بتوعية موظفيه على أهمية نظام قياس الأداء، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢,٨٩٣٦)، كما حصلت الفقرة (٥٢) والتي تنص على أن هناك اتساق بين عدد الموظفين وحجم العمل المطلوب في مجال قياس الأداء على المرتبة الثالثة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢,٥٥٣٢)، بينما حازت الفقرة (٥٨) والمتعلقة بكون الموظفين القائمين على قياس الأداء من ذوي خبرة في مجال أنظمة قياس الأداء على المرتبة الرابعة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢,٥٣١٩).

٣. أما الفقرات (٥٩، ٥٠، ٥١، ٥٥، ٦٠، ٦١، ٥٤) فقد حصلت على درجة موافقة (متدنية)، حيث حصلت الفقرة (٥٩) والمتعلقة بادراك مديري الدوائر الفرعية أن هدف نظام قياس الأداء ليس تقييمهم أو محاسبتهم فقد حصلت على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٤٠٤٣)، وقد حصلت على المرتبة السادسة الفقرة (٥٠) والمتعلقة بدراية القائمين على قياس الأداء بأهمية تكامل المقاييس المالية مع التشغيلية حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢,٣٨٣٠)، تليها في المرتبة السابعة الفقرة (٥١) والمتعلقة بالقيام بتطوير مهارات الموظفين القائمين على تطبيق نظام التقليدي من خلال مراكز متخصصة وبإشراف ذوي خبرة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢,٣٦٨٣)، كما حصلت الفقرة (٥٥) والمتعلقة بكون الموظفين القائمين على نظام قياس الأداء هم أشخاص ذوي شهادات حديثة والتي بلغ متوسطها الحسابي (٢,٣٤٠٤) على الرتبة الثامنة، أما الفقرة (٦٠) فقد حصلت على

الرتبة التاسعة والمتعلقة بالعمل على استقطاب الخبرات الفنية القادرة على إدخال أنظمة العمل الحديثة وتطبيقها حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢,٣١٩١)، بينما حازت الفقرة (٦١) المتعلقة بالتوفر على موظفين قادرين على استخدام الأساليب الرياضية والإحصائية المتطورة اللازمة لتطبيق نظام بطاقة العلامات المتوازنة على الرتبة العاشرة حيث بلغ متوسطها الحسابي (١,٨٧٢)، أما الفقرة (٥٤) فقد حصلت على الرتبة الحادية عشر والمتعلقة بالتوفر على موظفين متخصصين في تصميم وتشغيل نظام بطاقة العلامات المتوازنة حيث بلغ متوسطها الحسابي (١,٧٤٤٧).

٤. بلغ المتوسط الحسابي لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة على المجال الكلي (٢,٣٧٠٦) مما يعني أن توافر البنوك التجارية الأردنية للكوادر البشرية اللازمة لتطبيق نظام بطاقة العلامات المتوازنة كان متدنيا.

٤-٢-٦- نتائج تحليل معوقات استخدام بطاقة العلامات المتوازنة:

جدول (٤-١٢) يمثل

أهم نتائج تحليل معوقات استخدام بطاقة العلامات المتوازنة

المعوق	المتوسط الحسابي	الدرجة	الرتبة
المعرفة بأهمية التطبيق	٢,٤٥٦٦	متدنية	٣
القناعة بأهمية المقاييس التشغيلية	٢,٣٥١١	متدنية	١
تكاليف التطبيق	٢,٧٣٣٢	متوسطة	٤
توافر الكوادر البشرية المؤهلة	٢,٣٧٠٦	متدنية	٢

يشير الجدول أعلاه إلى كون درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على العامل المتعلق بالقناعة بأهمية المقاييس غير المالية (التشغيلية) قد حاز على متوسط حسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة بلغ (٢,٣٥١١) وهو مايشير إلى تدني أهمية المقاييس التشغيلية لدى القائمين على البنوك التجارية الأردنية وبالتالي فقد تحصل هذا المعوق على الرتبة (١)، أما معوق التوافر على الكوادر البشرية المؤهلة لتطبيق بطاقة العلامات المتوازنة فقد كان بالمرتبة (٢) حيث كانت إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا العامل بمتوسط حسابي بلغ (٢,٣٧٠٦) وهو ما يشير إلى تدني توفر البنوك التجارية الأردنية للكوادر البشرية المؤهلة لتطبيق بطاقة العلامات المتوازنة، أما المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على عامل معرفة أهمية تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة فقد بلغ (٢,٤٥٦٦) وهو مايشير إلى تدني معرفة القائمين على البنوك التجارية الأردنية لبطاقة العلامات المتوازنة ومنه فقد حاز هذا المعوق على الرتبة (٣)، أما نتائج تحليل إجابات عينة الدراسة حول القدرة على تحمل التكاليف المتعلقة بتطبيق بطاقة العلامات المتوازنة كان متوسطا حيث بلغ متوسطه الحسابي (٢,٧٣٣٢) وهو أعلى متوسط حسابي لموافقة أفراد العينة ومنه فقد حاز المعوق المتعلق بتحمل تكاليف التطبيق على المرتبة (٤).

المبحث الثالث: مناقشة نتائج الإختبار

لاختبار فرضيات الدراسة فقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد لمعرفة إن كان هناك أثـر ذو دلالـة إحصائية للمتغيرات المستقلة (عدم معرفة بأهمية التطبيق، عدم القناعة بأهمية المقاييس التشغيلية، تكـاليف التطبيق، عدم التوافر على الكوادر البشرية المؤهلة) على المتغير التابع (استخدام بطاقة العلامات المتوازنة) عند مستوى دلالة إحصائيـة (α=٠,٠٥).

لكن قبل البدء في تطبيق الإنحدار المتعدد لإختبار فرضيات الدراسة، فقد قامـت الباحثـة بـإجراء بعـض الإختبارات، وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لإفتراضات تحليل الإنحدار وذلك على النحو التالي:

تم التأكد من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribuation) باستخدام اختبار (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test)

كما تم التأكد من قوة نموذج الدراسة ذلك عن طريق:

- استخراج مصفوفة الإرتباط بين المتغيرات (Correlations).
- مصفوفة عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المـستقلة (Multicollenirity) باسـتخدام معامـل تضخم التباين واختبار التباين المسموح.
- نتائج إختبار الإرتباط الذاتي (Autocorrelation) باستخدام إختبار Durbin Watson.

٤-٣-١- نتائج إختبار التوزيع الطبيعي (Normal Distribuation):

حتى يمكن الإعتماد على البيانات التي تم استقصاؤها من إجابات أفراد العينة في إثبات أو نفـي فرضـيات الدراسة، فقد تم استخدام إختبار (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test) لإختبـار مـدى اتبـاع البيانات للتوزيع الطبيعي.

الفرضية الصفرية (H٠): البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة (H1): البيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي.

والجدول (٤-١٣) يمثل نتائج إختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة:

الجدول رقم (٤-١٣) يمثل

نتائج التوزيع الطبيعي (One- Sample Kolmogorov- Smirnov Test)

المحور	K-S	Sig. K-S	التوزيع
استخدام بطاقة العلامات المتوازنة	١,٤٦٥	٠,٢٢٧	طبيعي
معرفة أهية التطبيق	٠,٥٠١	٠,٩٦٣	طبيعي
القناعة بأهمية المقاييس التشغيلية	٠,٩٣٠	٠,٣٥٣	طبيعي
تكاليف التطبيق	١,٠٣٨	٠,٢٣٢	طبيعي
توافر الكوادر البشرية المؤهلة	٠,٩٥١	٠,٣٢٦	طبيعي

يمثل الجدول (٤–١٣) نتائج استخدام إختبار (Kolmogorov- Smirnov) لإختبار مدى اتباع البيانات التوزيع الطبيعي وبملاحظة قيمة sign بالنسبة لكل محور من المحاور الواردة بالجدول (٤–١٣) نستدل على اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، فقد كانت قيمة المعنوية لمحاور الدراسة أكبر من مستوى الدلالة ٥%، ومنه يتم رفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة الدالة على إتباع البيانات التوزيع الطبيعي.

٤–٣–٢– إختبار قوة النموذج:

سيتم القيام بإختبار قوة نموذج الدراسة من خلال إجراء الإختبارات التالية:

أولا– **نتائج اختبار إستقلالية المتغيرات المستقلة**

تم استخراج مصفوفة معاملات الإرتباط (بيرسون) لكشف العلاقة بين المتغيرات المستقلة للإستدلال على وجود إرتباط خطي بينها تمهيدا لإستخدام تحليل الإنحدار المتعدد.

ويمثل الجدول (٤–١٤) نتائج معاملات الإرتباط بين المتغيرات:

جدول (٤–١٤) يمثل

مصفوفة الإرتباط بين المتغيرات (Correlations)

المتغيرات	استخدام بطاقة العلامات المتوازنة	عدم معرفة أهمية التطبيق	عدم القناعة بأهمية المقاييس التشغيلية	تكاليف تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة	عدم التوافر على الكوادر البشرية المؤهلة
استخدام بطاقة العلامات المتوازنة	١,٠٠٠				
عدم معرفة أهمية التطبيق	*٠,٦٤٩	١,٠٠٠			
عدم القناعة بأهمية المقاييس التشغيلية	*٠,٥٥٦	*٠,٤٨٨	١,٠٠٠		
تكاليف تطبيق البطاقة العلامات المتوازنة	*٠,٧١٨	*٠,٥٥٢	*٠,٥٩٨	١,٠٠٠	
عدم التوافر على الكوادر البشرية المؤهلة	*٠,٧١٠	*٠,٦١٩	*٠,٦٥٤	*٠,٦٦٦	١,٠٠٠

***الإرتباط معنوي عند مستوى ٥%**

يلاحظ من الجدول السابق أن العلاقات الإرتباطية بين محاور الدراسة معنوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى ٥%، ويلاحظ أن المحورين (عدم التوافر على الكوادر البشرية المؤهلة، تكاليف التطبيق) هما

الأقوى الإرتباطا وأن المحورين (عدم القناعة بأهمية المقاييس التشغيلية، عدم معرفة أهمية التطبيق) هما الأقل ارتباطا، ومنه يمكن القول أنه لا يوجد ارتباط تام بين المتغيرات المستقلة وبعضها الآخر.

وبهدف التأكد من كون نتائج الإرتباط سابقة الذكر ليست ناتجة عن وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة في النموذج، فقد قامت الباحثة باختبار علاقة الارتباط فيما بينها وذلك باستخدام اختبار الإختبار الخطي.

ثانيا- إختبار الإرتباط الخطي (Multicollenirity)

لإختبار فرض عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة (Multicollenirity) فقد قامت الباحثة بإجراء إختبار معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) واختبار التباين المسموح Tolerance لكل متغير من المتغيرات المستقلة، إذ لابد ان تكون المتغيرات المستقلة للنموذج مستقلة فيما بينها، لذا نلجأ لهذا الإختبار لاستبعاد المتغيرات المستقلة التي تعاني من مشكلة التعدد الخطي كأحد طرق التغلب على هذه المشكلة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين للقيمة (١٠) وقيمة اختبار التباين المسموح أكبر من (٠,٠٥).

لذلك تم استخدام مقياس Collinearity Diagnostics بمساعدة برمجية SPSS، إذ تم بداية حساب معامل Tolerance لكل متغير من المتغيرات المستقلة، ثم تم إيجاد معامل (VIF) (Variance Inflation Factor) حيث يعد هذا النموذج مقياسا لتأثير الإرتباط بين المتغيرات المستقلة.

وبحساب المعاملات السابقة لكل المتغيرات المستقلة، ظهرت النتائج التالية:

جدول (٤-١٥) يمثل

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لمتغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة	التباين المسموح (Tolerance)	معامل تضخم التباين (VIF)
عدم معرفة أهمية التطبيق	٠,٥٧٨	١,٧٣٠
عدم القناعة بأهمية المقاييس التشغيلية	٠,٥٢٢	١,٩١٧
تكاليف التطبيق	٠,٤٨٩	٢,٠٤٧
عدم التوافر على الكوادر البشرية المؤهلة	٠,٤٠١	٢,٤٩٦

تشير البيانات الواردة في الجدول (٤-١٥) إلى أن قيم اختبار تضخم التباين لجميع المتغيرات تقل عن (١٠) وتتراوح بين (١,٧٣٠،٢,٤٩٦) وأن قيم إختبار التبيان المسموح به تراوحت بين (٠,٤٠١، ٠,٥٧٨) وهي أكبر من (٠,٠٥)، ولذلك يمكن القول أنه لا توجد مشكلة تتعلق بوجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

وهو ما يشير الى عدم وجود ارتباط ذو أهمية احصائية بين المتغيرات المستقلة الواردة بالجدول (الإرتباط)، مما يعني ذلك امكانية استخدامها في النموذج.

ثالثا- إختبار الإرتباط الذاتي (Autocorrelation)

تظهر مشكلة الإرتباط الذاتي في النموذج إذا كانت المشاهدات المتجاورة مترابطة، مما سيؤثر على صحة النموذج، إذ سينتج أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع بدرجة كبيرة من جراء ذلك الإرتباط، وللتحقق من وجو هذه المشكلة بالنماذج تم استخدام إختبار Durbin Watson وتتراوح قيمة هذه الإحصائية بين (٠، ٤) إذ تشير النتيجة القريبة من الصفر إلى وجود إرتباط موجب قوي بين البواقي المتعاقبة، أما النتيجة القريبة من (٤) إلى وجود إرتباط سالب قوي، أما النتيجة المثلى فهي التي تتراوح بين (١,٥ و ٢,٥) والتي تشير بذلك إلى عدم وجود إرتباط ذاتي بين القيم المتجاورة للمتغيرات.

وقد تم اختبار الإرتباط الذاتي لنموذج الدراسة، وظهرت النتائج التالية:

جدول (٤-١٦) يمثل

نتائج إختبار الإرتباط الذاتي

المتغير	إختبار **Durbin Watson**
نموذج الدراسة	١,٧٠١

من التحليل السابق نلاحظ أن قيم الإحصائية Durbin Watson لنموذج الدراسة تقع ضمن المجال (١,٥ – ٢,٥)، لذا يمكن أن نستنتج عدم وجود ارتباط ذاتي بين المتيغرات يؤثر على صحة النموذج.

مما سبق فإنه تبين انه لا توجد مشكلة الإرتباط التام بين المتغيرات المستقلة، كما أنه لا توجد مشكلة الإرتباط الداخلي بين المتغيرات المستقلة (Multicollenarity)، ولا توجد مشكلة الإرتباط الذاتي (Autocorrelation) في نموذج الدراسة، وهو ما يدل على قوة نموذج الدراسة، وبالتالي فالنموذج صحيح ويمكن الإنتقال إلى المرحلة التالية من اختبار فرضيات الدراسة.

٤-٣-٣- إختبار الفرضيات بشأن تأثير المعوقات المؤثرة على إستخدام بطاقة العلامات المتوازنة:

بعد القيام باختبار صحة نموذج الدراسة سيتم اختبار الفرضيات حول المعوقات ذات الأثرالإحصائي على استخدام بطاقة العلامات المتوازنة، لذا سيتم استخدام نموذج الإنحدار المتعدد لدراسة أثر المتغيرات المستقلة على استخدام بطاقة العلامات المتوازنة، إذ يمكن بناء النموذج الرياضي للعلاقة السابقة كالآتي:

$$Y= a+ b1x1+ b2x2+ b3x3+ b4x4+ e$$

حيث أن:

Y: المتغير التابع.

a: الحد الثابت.

b1، b2، b3، b4: معاملات الإنحدار الجزئية (Partial Regression Coefficients)

x1، x2، x3، x4 : المتغيرات المستقلة (عدم معرفة أهمية التطبيق، عدم القناعة بأهمية المقاييس التشغيلية، تكاليف التطبيق، عدم التوفر على الكوادر المؤهلة للتطبيق).

e: الخطأ العشوائي.

وتشير الجداول التالية إلى نتائج إختبار الإنحدار المتعدد، وذلك على النحو التالي:-

١- جدول المتغيرات المستقلة المدخلة في معادلة الإنحدار:

يشير الجدول (٤-١٧) إلى المتغيرات المستقلة التي دخلت في معادلة الإنحدار (عدم معرفة أهمية التطبيق، عدم الإقتناع بأهمية المقاييس التشغيلية، عدم القدرة على تحمل تكاليف التطبيق، عدم التوفر على الكوادر البشرية اللازمة للتطبيق) والمتغيرات التي استبعدت من الدخول في المعادلة، كما يشير إلى طريقة الإنحدار المستخدمة وهي Enter حيث يتبين أن البرنامج قام بإدخال جميع المتغيرات المستقلة في معادلة الإنحدار الخطي المتعدد.

جدول (٤-١٧) يمثل

جدول المتغيرات المدخلة/ المستبعدة (Variables Entered/ Removed)

Method	Variables Removed	Variables Entered	Model
Enter	-	عدم معرفة أهمية التطبيق عدم القناعة بأهمية المقاييس التشغيلية تكاليف التطبيق عدم التوافر على الكوادر البشرية المؤهلة	١

٢- نتائج معاملات الإرتباط لنموذج الإنحدار المتعدد:

يمثل الجدول (٤-١٨) نتائج معاملات الإرتباط لنموذج الإنحدار المتعدد:

جدول (٤-١٨) يمثل

جدول ملخص النموذج (Model Summary)

Std Error of the estimate	Adjusted R square	R square	R	Model
٠,٤٧١٢٧	٠,٦١٧	٠,٦٥٠	٠,٨٠٦	١

يوضح الجدول رقم (٤-١٨) قيم معاملات الإرتباط الثلاث والتي تم حسابها لنموذج الإنحدار المقدر وهي: معامل الإرتباط البسيط (R) حيث بلغ (٠,٨٠٦)، ومعامل التحديد **(R square)** والذي يساوي (٠,٦٥٠)، ومعامل التحديد المصحح **(Adjusted R square)** والذي بلغ (٠,٦١٧)، مما يعني أن المتغيرات المستقلة استطاعت أن تفسر (٦١,٧%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع والباقي يعزى إلى عوامل أخرى.

وقد بلغ تعيين خطأ التقدير **Std Error of the Estimate** القيمة (٠,٤٧١٢٧) والذي كلما قل دل على خطأ أقل للنموذج.

٣- إختبار المعنوية الإجمالية لنموذج الإنحدار المتعدد:

يمثل الجدول (٤-١٩) نتائج تحليل التباين ANOVA لإختبار معنوية نموذج الإنحدار:

جدول (٤-١٩) يمثل

جدول تحليل التباين ANOVA

Sig	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
٠,٠٠٠	١٩,٥٠٩	٤,٣٣٣	٤	١٧,٣٣١	Regression
		٠,٢٢٢	٤٢	٩,٣٢٨	Residual
			٤٦	٢٦,٦٥٩	Total

يمثل هذا الجدول جدول تحليل التباين والذي يمكن من المعرفة من خلاله على القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية F.

Ho: نموذج الإنحدار المتعدد غير معنوي (لا يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع).

H1: نموذج الإنحدار المتعدد معنوي (يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع).

وكما يظهر من خلال جدول تحليل التباين المعنوية العالية لإختبار F حيث بلغت قيمتها المحسوبة (١٩,٥٠٩) عند درجة حرية ٤ بقيمة إحتمالية (**Sig** = 0.000) وهي أقل من القيمة المحددة (٠,٠٥) وهو ما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الإنحدار المتعدد من الناحية الإحصائية.

وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة وهي:

أن نموذج الانحدار معنوي وبالتالي يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، حيث فسرت المتغيرات المستقلة ما مقداره (٦١,٧%) من التباين في المتغير التابع.

ونتيجة قبولنا للفرضية البديلة والتي تنص على معنوية نموذج الإنحدار ككل، فإنه يمكن القول بأنه يوجد تأثير لمتغير مستقل واحد على الأقل من المتغيرات الأربعة على المتغير التابع والذي يمكن أن يكون

معنوي، ويمكن تحديد المتغيرات المستقلة المسببة لمعنوية نموذج الإنحدار ككل من خلال إختبار معنوية معاملات معادلة الإنحدار المتعدد.

٤-إختبار معنوية معاملات معادلة الإنحدار المتعدد:

يبين هذا الجدول قيم معاملات الإنحدار للمقدرات والإختبارات الإحصائية لهذه المعاملات ويمكن تلخيص الجدول كما يلي:

جدول (٤-٢٠) يمثل

جدول المعاملات (Coefficient)

المتغير	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sign
	Beta	Str. err	Beta		
الحد الثابت	-١,٠٨٦	٠,٤٧١		-٢,٣٠٩	٠,٠٢٦
عدم معرفة أهمية التطبيق	٠,٣٨٧	٠,١٨٣	٠,٢٥٣	٢,١١٢	٠,٠٤١
عدم القناعة بأهمية المقاييس التشغيلية	٠,٠٣٦	٠,٢٥٧	٠,٠١٨	٠,١٤١	٠,٨٨٨
تكاليف التطبيق	٠,٤٦٦	٠,١٦٤	٠,٣٧٢	٢,٨٥١	٠,٠٠٧
عدم التوافر على الكوادر البشرية المؤهلة	٠,٥١٢	٠,٢٥٢	٠,٢٩٣	٢,٠٣٤	٠,٠٤٨

أولا- **إختبار معنوية الحد الثابت:**

يتم قبول أو رفض واحدة من الفرضيتين التاليتين:

H0: قيمة الحد الثابت تساوي الصفر.

H1: قيمة الحد الثابت لا تساوي الصفر.

وعند تفحص قيمة معنوية المعامل الثابت المحسوبة والمدرجة في الجدول (٤-٢٠)، نجد أنها تساوي (٠,٠٢٦) وهي أقل من ٥% التي وضعت كحد مقبول لقبول أو رفض الفرضية العدمية، وبالتالي ووفق قاعدة القرار بقبول الفرضية العدمية إذا كانت القمية المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة.

وبالتالي يتم إدخال قيمة الحد الثابت بمعادلة الإنحدار المتعدد حيث يساوي (-١,٠٨٦).

ثانيا- اختبار الفرضية الاولى:

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥% ناتج عن عدم معرفة القائمين على البنوك التجارية الأردنية لأهمية تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة على استخدامها له لتقييم الأداء الشامل.

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥% ناتج عن عدم معرفة القائمين على البنوك التجارية الأردنية لأهمية تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة على استخدامها له لتقييم الأداء الشامل.

من خلال الجدول (٤-٢٠) يلاحظ أن قيمة T قد بلغت (٢,١١٢) عند مستوى معنوية (٠,٠٤١) وهي أعلى من قيمتها عند (٠,٠٥)، مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين عدم المعرفة لأهمية التطبيق واستخدام نظام بطاقة العلامات المتوازنة، ومنه يتم رفض الفرضية العدمية ويتم قبول الفرضية البديلة.

وتشير قيمة Beta إلى مقدار التغير في استخدام بطاقة العلامات المتوازنة وقد بلغت قيمتها (٠,٣٨٧)، وهو ما يعني أنه كلما زادت قيمة معرفة القائمين على البنوك التجارية الأردنية لأهمية تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة بمقدار وحدة واحدة فإن التغير في إستخدام البنوك لبطاقة العلامات المتوازنة سيزداد بقيمة (٠,٣٨٧).

وما سبق من تحليل يستدعي عدم قبول الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة القائلة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥% ناتج عن عدم معرفة القائمين على البنوك التجارية الأردنية لأهمية تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة على استخدامها له لتقييم الأداء الشامل.

ثالثا- إختبار الفرضية الثانية:

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥% ناتج عن عدم قناعة القائمين على البنوك التجارية الأردنية بأهمية المقاييس التشغيلية لبطاقة العلامات المتوازنة على استخدامها له لتقييم الأداء الشامل.

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥% ناتج عن عدم قناعة القائمين على البنوك التجارية الأردنية بأهمية المقاييس التشغيلية لبطاقة العلامات المتوازنة على استخدامها له لتقييم الأداء الشامل.

من خلال الجدول (٤-٢٠) يلاحظ أن قيمة T قد بلغت (٠,١٤١) عند مستوى معنوية (٠,٨٨٨) وهي أقل من قيمتها عند (٠,٠٥)، مما يشير إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين عدم قناعة القائمين على البنوك الأردنية بأهمية المقاييس التشغيلية واستخدام نظام بطاقة العلامات المتوازنة، ومنه يتم قبول الفرضية العدمية.

وتشير قيمة Beta إلى مقدار التغير في استخدام بطاقة العلامات المتوازنة وقد بلغت قيمتها (٠,٠٣٦)، وهو ما يعني أنه كلما زادت قيمة قناعة القائمين على البنوك التجارية الأردنية للمقاييس التشغيلية بمقدار وحدة واحدة فإن التغير في إستخدام البنوك لبطاقة العلامات المتوازنة سيزداد بقيمة (٠,٠٣٦).

وما سبق من تحليل يستدعي قبول الفرضية العدمية القائلة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥% ناتج عن عدم قناعة القائمين على البنوك التجارية الأردنية بأهمية المقاييس التشغيلية لبطاقة العلامات المتوازنة على استخدامها له لتقييم الأداء الشامل.

رابعا- إختبار الفرضية الثالثة:

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥% ناتج عن تكاليف تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة على استخدام البنوك التجارية الأردنية له لتقييم الأداء الشامل.

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥% ناتج عن تكاليف تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة على استخدام البنوك التجارية الأردنية له لتقييم الأداء الشامل.

من خلال الجدول (٤-٢٠) يلاحظ أن قيمة T قد بلغت (٢,٨٥١) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٧) وهي أعلى من قيمتها عند (٠,٠٥)، مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين عدم القدرة على تحمل تكاليف التطبيق واستخدام نظام بطاقة العلامات المتوازنة، ومنه يتم رفض الفرضية العدمية ويتم قبول الفرضية البديلة.

وتشير قيمة Beta إلى مقدار التغير في استخدام بطاقة العلامات المتوازنة وقد بلغت قيمتها (٠,٤٦٦)، وهو ما يعني أنه كلما زادت قيمة قدرة البنوك التجارية الأردنية على تحمل تكاليف التطبيق بمقدار وحدة واحدة فإن التغير في إستخدام البنوك لبطاقة العلامات المتوازنة سيزداد بقيمة (٠,٤٦٦).

وما سبق من تحليل يستدعي عدم قبول الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة القائلة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥% ناتج عن تكاليف تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة على استخدام البنوك التجارية الأردنية له لتقييم الأداء الشامل.

خامسا- إختبار الفرضية الرابعة:

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥% ناتج عن عدم توافر الكوادر البشرية المؤهلة لتطبيق بطاقة العلامات المتوازنة على استخدام البنوك التجارية الأردنية له لتقييم الأداء الشامل.

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥% ناتج عن عدم توافر الكوادر البشرية المؤهلة لتطبيق بطاقة العلامات المتوازنة على استخدام البنوك التجارية الأردنية له لتقييم الأداء الشامل.

من خلال الجدول (٤-٢٠) يلاحظ أن قيمة T قد بلغت (٢,٠٣٤) عند مستوى معنوية (٠,٠٤٨) وهي أعلى من قيمتها عند (٠,٠٥)، مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين عدم التوافر على الكوادر البشرية المؤهلة لتطبيق نظام بطاقة العلامات المتوازنة واستخدامها له، ومنه يتم رفض الفرضية العدمية ويتم قبول الفرضية البديلة.

وتشير قيمة Beta إلى مقدار التغير في استخدام بطاقة العلامات المتوازنة وقد بلغت قيمتها (٠,٥١٢)، وهو ما يعني أنه كلما زادت قيمة توافر البنوك التجارية الأردنية للكوادر المؤهلة لتطبيق بطاقة العلامات المتوازنة بمقدار وحدة واحدة فإن التغير في إستخدام البنوك لبطاقة العلامات المتوازنة سيزداد بقيمة (٠,٥١٢).

وما سبق من تحليل يستدعي عدم قبول الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة القائلة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥% ناتج عن عدم توافر الكوادر البشرية المؤهلة لتطبيق بطاقة العلامات المتوازنة على استخدام البنوك التجارية الأردنية له لتقييم الأداء الشامل.

ومنه يمكن صياغة معادلة الإنحدار المتعدد المقدرة للدراسة بالشكل التالي:

$$Y = -1.086 + 0.387x1 + 0.036x2 + 0.466x3 + 0.512x4$$

الفصل الخامس:
الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الأول: الاستنتاجات

المبحث الثاني: التوصيات

الفصل الخامس: الإستنتاجات والتوصيات
Conclusions and Recommendations
المبحث الأول: الإستنتاجات
Conclusions

١- توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد إستخدام لنظام بطاقة العلامات المتوازنة بشكل متكامل في البنوك التجارية الأردنية، فبالرغم من أن هذه البنوك تسعى إلى تحقيق هدفها المتمثل في التميز والتفوق على المنافسين من خلال تلبية إحتياجات ورغبات العملاء عن طريق تقديم الخدمات المبتكرة الناتجة من توجيه البنوك لأموالها للإستثمار في تنمية قدرات موظفيها الإبداعية، إلا أنها لا تقيس مدى تحقيقها لهذه الأهداف، ولا يوجد بها قسم أو وحدة تهتم بقياس الأداء الشامل غير المقتصر على الأداء المالي.

٢- إن مستوى معرفة القائمين على البنوك التجارية الأردنية لأهمية نظام بطاقة العلامات المتوازنة كان متدنيا، حيث يرجع السبب في ذلك إلى غياب التوعية من قبل الجمعيات المهنية والمحاسبية بنظام بطاقة العلامات المتوازنة كأداة حديثة لقياس الأداء الشامل وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن لهذا المتغير تأثير معنوي على استخدام بطاقة العلامات المتوازنة.

٣- من خلال النتائج تبين أن قناعة القائمين على البنوك التجارية الأردنية بأهمية المقاييس غير المالية (التشغيلية) كان متدنيا، ويمكن إرجاع ذلك لعدم تخصيص موارد مادية وبشرية كافية خاصة بمراقبة الأداء التشغيلي، وللقناعة بأن المقاييس التشغيلية لا تؤثر على قيمة سهم البنك في السوق، فهي لا توليها نفس درجة اهتمام وجدية المقاييس المالية وتوضح من خلال نتائج إختبار الفرضيات أنه ليس هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لهذا المتغير على استخدام بطاقة العلامات المتوازنة.

٤- يتبين من خلال نتائج التحليل أن قدرة البنوك التجارية الأردنية على تحمل تكاليف تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة كان متوسطا، وذلك بسبب أن البنوك ترى أن تطبيق نظام بطاقة العلامات المتوازنة عملية معقدة، وخاصة في ظل عدم تأكدها من أن المنافع المنتظرة من تطبيق نظام بطاقة العلامات المتوازنة تفوق التكاليف التي سيتم تحملها، وتبين من خلال نتائج التحليل أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لهذا المتغير على استخدام بطاقة العلامات المتوازنة.

٥- يستنتج من خلال نتائج التحليل أن توافر البنوك التجارية الأردنية للكوادر البشرية المؤهلة لتطبيق بطاقة العلامات المتوازنة كان متدنيا ويمكن إرجاع ذلك إلى أنه لا يتم عقد دورات تدريبية يقوم خلالها أفراد متخصصين بتدريب الموظفين وتعريفهم بمزايا نظام بطاقة العلامات المتوازنة، كما أن البنوك لا تعمل على استقطاب الخبرات الفنية القادرة على إدخال أنظمة العمل الحديثة وتطبيقها، وكشفت نتائج التحليل الإحصائي على أن هذا المتغير هو الأكثر تأثيرا على استخدام بطاقة العلامات المتوازنة.

المبحث الثاني: التوصيات
Recommendations

أولا: التوصيات النظرية

١- عقد دورات تدريبية ومؤتمرات علمية من قبل الجامعات وأقسام البحث العلمي حول نظام بطاقة العلامات المتوازنة، حيث يمكن عرض تجارب لبنوك مطبقة لبطاقة العلامات المتوازنة يتم خلالها توضيح كيفية تطويرها وتطبيقها لبطاقة العلامات المتوازنة الخاصة بها، وعرض للمزايا التي حققتها من تطبيقها للنظام، بهدف تشجيع البنوك الأخرى على تطبيقه.

٢- تشجيع الباحثين والدارسين في الجامعات على إجراء بحوثهم حول نظام بطاقة العلامات المتوازنة وذلك بهدف الوصول إلى كوادر ذات كفاءة عالية تكون قادرة على تطبيق النظام وتشغيله الأمر الذي سيعود بالفائدة للبنوك بشكل خاص وللإقتصاد بشكل عام.

ثانيا: التوصيات العملية

١- ضرورة سعي مديري البنوك التجارية الأردنية لاتخاذ خطوات فورية نحو تبني تطبيق نظام بطاقة العلامات المتوازنة، للإستفادة من مزاياها كأداة لقياس وتقييم الأداء بشكل شامل لمختلف أجزاء البنك في وقت واحد، ولما له من فوائد ومزايا متعددة يخدم بها الإدارة الحديثة لمواجهة التحديات والتغيرات البيئية المحيطة بها.

٢- تعزيز معرفة القائمين على البنوك لأهمية تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة من خلال قيام الجمعيات المحاسبية والمهنية (مثل: جمعية المحاسبين القانونيين الأردنيين، مكاتب التدقيق، وديوان المحاسبة) بعقد مؤتمرات ووضع برامج تعليمية وندوات علمية يكون هدفها إجراء توعية كافية وشاملة لأهمية استخدام بطاقة العلامات المتوازنة كنظام حديث لقياس الأداء الشامل.

٣- السعي إلى زيادة إهتمام البنوك الأردنية بالمقاييس التشغيلية والتي تعكس المزايا طويلة الأجل لإستثمار البنوك بالأصول غير الملموسة من حيث أدائها المتميز في الإبتكارات، الجودة وتكنولوجيا الإنتاج.

٤- العمل على رصد المبالغ الكافية لتوفير المتطلبات المالية والمادية المتعلقة بتطبيق نظام بطاقة العلامات المتوازنة.

٥- ضرورة العمل على استحداث دائرة تتولى قياس الأداء الشامل للبنوك من خلال نظام بطاقة العلامات المتوازنة حيث تعمل على قياس الأداء الشامل للبنك، من خلال المعلومات المستخرجة من كل من نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة والتي تشكل مقاييس تشغيلية دقيقة بالإضافة إلى المقاييس المالية المستخرجة من نظام المحاسبة المالية التقليدي.

٦- سعي البنوك على الحصول على موظفين مدربين من خلال عقد دورات وإعداد برامج يقوم خلالها أفراد متخصصين بتدريبهم على كيفية تطوير واستخدام نظام بطاقة العلامات المتوازنة وتوعيتهم بمزاياه.

قائمة المراجع

أولا: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب:

١. أحمد حسين علي حسين، **المحاسبة الإدارية المتقدمة**، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، ٢٠٠٠.

٢. توفيق محمد عبد المحسن، **تقييم الأداء -مداخل جديدة لعالم جديد-**، دار النهضة العربية ، مصر، ١٩٩٧.

٣. سعد صادق بحيري، **إدارة توازن الأداء**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٤.

٤. عصام الفهد عربيد، **المحاسبة الإدارية**، دار المناهج، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ٢٠٠٣.

٥. عطية مرعي، **في المحاسبة الإدارية لأغراض التخطيط واتخاذ القرارات وتقييم كفاءة الأداء**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٦.

٦. علي أحمد أبو الحسن، **المحاسبة الإدارية الحديثة -اتخاذ القرارات، تقارير الأداء، تقييم الأداء -**، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، ١٩٩٦.

٧. فؤاد محمد الليثي، **الاتجاهات المعاصرة في المحاسبة الإدارية**، دار الفكر العربي، مصر، ٢٠٠٥.

٨. مؤيد عبد الحسين الفضل وعبد الكريم هادي شعبان، **المحاسبة الإدارية ودورها في ترشيد القرارت في المنشأة**، دار زهران، عمان، الأردن، ٢٠٠٣.

٩. مقداد محمد إبراهيم، **التكاليف في المجال التسويقي**، دار حنين للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ١٩٩٩.

١٠.منصور حامد محمود، ثناء عطية فراج، **المراجعة الإدارية وتقييم الأداء**، الدار العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ١٩٩٤.

١١.ناصر نور الدين عبد اللطيف، **الاتجاهات الحديثة في المحاسبة الإدارية وتكنولوجيا المعلومات**، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، ٢٠٠٤.

١٢.نيلز جوران، جان روى، ماجر ووتر، ترجمة علا أحمد إصلاح، **الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن -أفكار عالمية معاصرة-**، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، مصر، ٢٠٠٣.

١٣.وائل إدريس، طاهر الغالبي، **أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ٢٠٠٩.

١٤.وائل إدريس، طاهر الغالبي، **سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي -المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن-**، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ٢٠٠٩.

ب-الرسائل الجامعية:

١٥.جهاد ربحي ناطور، "**أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على القرار الاستثماري في الشركات الصناعية الأردنية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن، ٢٠٠٥.

١٦.سناء مسودة، "تطوير نموذج لتقييم أداء الجامعات الخاصة الأردنية في ضوء تطبيق نظام بطاقة العلامات المتوازنة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، ٢٠٠٤.

١٧.سليمان البشتاوي، "تقويم الأداء وفق نظام بطاقة العلامات المتوازنة باستخدام التكامل بين نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة- دراسة حالة في أحد المصارف الأردنية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة المستنصرية، العراق، ٢٠٠١.

١٨.رضوان محمد العناتي، "بناء نموذج قياس وتقويم أداء شركات المقاولات الأردنية باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا،الأردن، ٢٠٠٤.

١٩.خالد الجابري، "بناء نموذج لقياس الأداء الشامل لقطاع الاتصالات الأردني في ضوء النماذج العالمية: اليابانية والأوربية والأمريكية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان للدراسات العليا، الأردن، ٢٠٠٤.

٢٠.حمد الحسن الخلف، **استخدام المقاييس غير المالية في تقييم كفاءة أداء شركات القطاع العام الصناعي في سورية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلب، سورية، ٢٠٠٧.

ج-الدوريات:

٢١.إنعام زويلف وعبد الناصر نور، "أهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الأداء: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ،المجلد ١، العدد ٢، الأردن، ٢٠٠٥.

٢٢.ماهر موسى درغام ومروان محمد أبو فضة، **أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة -دراسة ميدانية-**، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد ١٧، العدد ٠٢، ٢٠٠٩.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

a- Books:

1. Atkinson. Anthony et al**, Management Accounting**, Fourth Edition, Pearson Prentice Hall, 2004.

2. Atkinson. Anthony et al, **Management Accounting,** Third Edition, Pearson Prentice Hall, New Delhi, 2003.

3. Atkinson. Anthony et al, **Management Accounting**, 3rd edition, prentice hall, international inc, 2001.
4. Cuganesan. Suresh et al**, Using Strategy Maps and Balanced Scorecard Effectively: The case of Manpower Australia**, In Thompson Jr, A Strickland, A and Gamble. J, crafting and executing Strategy, The Quest for Competetive Advantage, 16th Edition, McGraw Hill, Australia, 2007.

5. Creelman. James, **Building and Implementing a Balanced Scorecard - An International Best Practice In Strategy Implementation-**, Business Intelligence Ltd, London, UK,199٨.
6. Garrison. Ray, **Managerial Accounting**, Twelfth Edition, McGraw-Hill, USA, 2008.
7. Horengren. Charles et al**, Cost Accounting: A Managerial Emphasis**, Twelfth Edition, Pearson Prentice Hall, 2006.
8. Kaplan. Robert & Norton. David**, Translating Strategy into Action- The Balanced Scorecard**, Harvard Business School Press, Boston, USA, 1996.
9. Kaplan. Robert & Norton. David**, Advanced Management Accounting,** Pearson Prentice Hall, 1998.
10. Kaplan. Robert et al, **Advanced Management Accounting**, Fourth Edition, Prentice Hall, 2004.
11. Kaplan. Robert & Atkinson. Anthony**, Advanced Management Accounting**, Third Edition, Prentice Hall, New Jersey, 1998.
12. Kaplan. Robert & Norton. David, **Strategy Maps: Converting Intangibles Assets Into Tangibles Outcomes**, Harvard Business Press, USA, 2004.
13. Mohan Nair**, Essentials of Balanced Scorecard**, John Wiley & Sons, Inc, 2004.
14. Needles. Belverd et al, **Principles of accounting**, Houghton Mifflin Company, New York, USA, 2002.
15. Niven. Paul, **Balanced Scorecard Step By Step: Maximizing Performance and Maintaining Results**, Second Edition, Jhon Wiley & Sons, Inc, 2002.

b- Articles:

16. Artley. Will & Stroh. Suzanne, **Establishing an Integrated Performance Measurement System**, The Performance-Based Management Hand Book, Vol 02, 2001.
17. Ahn. Heinz**, Applying The Balanced Scorecard Concept: An Experience Report**, Long Range Planning Journal, Vol 34, 2001.
18. Behn. Robert, **Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures**, Public Administration Review, Vol 63, No 05, 2003.
19. Burksaitiene. Daiva, **Development of Divisional Performance Measures** , 5th International Scientific Conference -Business and Management, Faculty of Business Management, Vilnius Gediminas Technical University, Vilnius, Lithwania, 2008.
20. Bourne. Mike et al, **Designing Implementing and Updating Performance Measurement Process**, International Journal of Operations and Productions Management, Vol 20, No 07, 2000.
21. Braam. Geert & Nijssen. Ed, **Exploring the Antecedants of the Balanced scorecrad Adoption as a Performance Measurement and Srategic Management System**, Nijmegen Center for Economics, Institute for Manangement Research, Radboud University Nijmegen, Netherlands, 2008.
22. Bourne. Mike & Neely. Andy, **Implementing Performance Measurement Systems: A Literature Review**, International Journal of Business Performance Management, Vol 05, No 01, 2003.

23. Brudan. Aurel**, Balanced Scorecard Typology and Organizational Impact**, actKM Online Journal of Knowledge Management, Vol 02, No 01, 2005.
24. Bourne. Mike et al, **Corporate Performance Management**, Measuring Business Excellence journal, Vol 07, Issue 03, 2003.
25. Chow. Chee, Van Der Stede. Win , **The use and Usefulness of Non-financial Performance Measures**, Management Accounting Quarterly, Vol 07, No 3, 2006.
26. Calhoun. Beverly Dianne, **Using The Balanced Scorecard To Determine Corporate Information Needs,** Corporate Information Environment, 2004. www.designbydi.com
27. Davis. Stan & Albright. Tom, **An investigation of the Effect of Balanced Scorecard Implementation On Financial Performance**, Management Accounting Research, Vol 15, N 01, 2004.
28. Evans. Matt, **Methodology for Developing Performance Measures**, Document Presented To a Leading Consulting From For Their Consideration in Developing a Performance Measurement Practice, www.exinfm.com
29. Hanula. Mika et al**, Total Quality Management and The Balanced Scorecard,** California Management Review, Vol 41, No 02, 1999.
30. Hendricks. Kevin et al, **Adoption of the Balanced Scorecard: A Contingency Variables Analysis**, Richard Ivey Business School, University of Western Ontario, Ontario, London, UK, 2004.
31. Ittner. Christopher, Larcker. David, **Coming Up Short On Non-Financial Performance Measurement,** Harvard Business Review, Vol 81, No 11, 2003
32. Ittnner. Christopher & Larcker. David**, Non-Financial Performance Measurement: What works and what doesn't,** Wharton School of The University of Pennsylvania, 2000, www.bettermagt.com
33. Jonsson. Sten, **Rethinking Performance Measurement: Beyond The Balanced Scorecard,** Scandinavian Journal Of Management, Vol 18, No 04, Sweden, 2004.
34. Kaplan. Robert & Norton. David, **The Balanced Scorecard- Measures That Drive Performance**, Harvard Business Review, Vol 70, No ٠1, 1992.
35. Kaplan. Robert & Norton. David, **Putting The Balanced Scorecard to Work**, Harvard Business Review, Vol 71, No ٠5, 1993.
36. Kaplan. Robert & Norton. David, **Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System,** Harvard Business Review, Vol 74, No 04, 1996.
37. Kaplan. Robert & Norton. David**, Having Trouble with Your Strategy? Then Map It,** Harvard Business Review, Vol 78, No 05, 2000.
38. Kaplan. Robert & Norton. David, **Linking The Balanced Scorecard To Strategy**, California management Review, Vol 39, No 01, 1996.
39. Kaplan. Robert & Norton. David, **Transforming The Balanced Scorecard From Performance Measurement To Strategic Management,** Accounting Horizons, vol 15, N 01, 2001.
40. Kaplan. Robert & Norton. David**, Measuring The Strategic Readiness of Intangible Assets,** Harvard Business Review, Vol 82, No 02, 2004.
41. Kallas. David & Sauaia. Antonio**, Implementation and Impacts of the Balanced Scorecard: An Experiment With Business Games**, Developments In Business Simulation and Experiential Learning, Vol 31, No xx, Las Vegas, USA, 2004.

42. Kennerley. Mike & Neely. Andy, **Measuring Performance in a Changing Business Environment**, International Journal of Operations & Production Management, Vol 23, No 23, 2003**.**
43. Kennerley. Mike & Neely. Andy, **A Framework of The Factors Affecting The Evolution of Performance Measurement Systems,** International Journal of Operations and Productions Management, Vol 22, No 11, 2002, p: 1225.
44. Lichiello. Patricia & Turnock. Bernard, **Guide Book for Performance measurement**, First in a Series of Turning Point Resources on Performance Management, University of Washington, www.turningPointProgram.org
45. Lau. Chong & Sholihim. Mahfud**, Financial and Non-financial Performance Measures: How Do They Affect Job Satisfaction?**, The British Accounting Review, Vol 37, 2005.
46. lallana. C. Emmanuel & Uy. N. Margeret, **The Information Age**, e-asean Task Force, UNDP Asia-Pacific Developement Information Programme, UNDP-APDIP, 2003.
47. Lawrie. Gavin & Cobbold. Ian, **Development of the 3rd Generation Balanced Scorecard**, Management Accounting Quarterly, Vol 03, No 03 , 2004.
48. Lee. S.F. & Sai On Ko. Andrew, **Building Balanced Scorecard With SWOT Analysis and Implementing "sun Tzu s The Art of Business Management Strategies" On QFD Methodology**, Managerial Auditing Journal, Bradford, UK, Vol 15, Issue 01, 2000.
49. Lawrie. Gavin et al, **Balanced Scorecard Implementation in SME's- Reflection in Literature and Practice-** Paper Presented at The 4th SME-SME international Conference, Allborg University, Copenhagen, Denmark, 2001. www.csudh.edu
50. Lawson. Raef et al, **Automating The Balanced Scorecard**, Certified Management Accountants (CMA) Management Magazine, Vol 77, No 09, 2004.
51. Morisawa. Toru, **Building Performance Measurement Systems With The Balanced Scorecard Approach** , Nomura Research Institute, No 45, 2002.
52. Marr. Bernard et al, **Why Do Firms Measure Their Intellectual Capital?**, Journal of Intellectual Capital, Vol 04, No 04, 2003.
53. Marr. Bernard, **What Is a Balanced Scorecard?**, Management White Paper, The Advanced Performance Institute, 2008, www.ap-institute.com
54. Marr. Bernard & Neely. Andy, **Automating The Balanced Scorecard -Selection Criteria to Identify Appropriate Software Applications-**, Measuring Business Exellence Journal, Vol 07, No 03, 2003.
55. Manoj. Anand & Subhashish. Saha**, Utilization of The Balanced Scorecard in Indian Companies**, Vikalpa Review, vol 30, n 02, 2005.
56. Neely. Andy et al, **Towards The Third Generation of Performance Measurement,** controlling, Vol 15, No 04, 2003.
57. Neely. Andy, **Performance Measurement System Design: Developing and Testing a Process –Based Approach-**, International Journal of Operations & Production Management, Vol 20, No 10, 2000.
58. National Association of Accountants**, Definition of Management Accounting**, statement n A1, 1981.
59. Office of Management and Budget, **Performance Measurement Challenges and Strategies**, Document Presented to Complement The Program Assessment Rating Tool, 2003, www.omb.gov/part

60. OAK Ridge Institute for Science and Education, **Performance Measurement Process**, www.orau.gov
61. Olve. Nils- Goran et al, **Twelve Years Later: Understanding and Realizing the Value of Balanced Scorecards**, IVEY Business Journal, Vol 68, No 05, 2004.
62. Pandey. I M, **Balanced Scorecard Myth and Reality**, Vikalpa Review, Volume 30, No 01, 2005.
63. Papalexanrdis. Alexandros et al, **Implementing The Balanced Scorecard In Greece: A Software Firm's Experience,** Long Range Planning Journal, Vol 37, 2004.
64. Rohm. Howard & Halbach. Larry, **Developing and Using Balanced Scorecard Performance Systems**, Performance Magazine, Vol 02, No 02, 2005.
65. Rohm. Howard, **Is There Any Strategy In Your strategic Plan?,** Balanced Scorecard Institute, North Carolina, USA, 2008. www.balancedscorecrad.org.
66. Roos. Goran & Ross**.** Johan**, Measuring Your Company's Intellectual Performance**, Long Range Planning Journal, Vol 30, No 03, 1997.
67. Roest. Pim, **The Golden Rules For Implementing The Balanced Business Scorecard**, Information Management & Computer Security Journal, Vol 05, No 05, 1997.
68. Robinson. Robin**, Balanced Scorecard**, computer word, vol 34, issue 4, 2000.
69. Shulver. Micheal & 2GC Active Management**, What is a Balanced Scorecard?**, 2008, UK, www.2gc.co.uk.
70. Shulver. Michael et al, **The Soft Side of The Balanced Scorecard: Developing Strategically Relevant Measures Of Intellectual Capital**, 2000, www.2gc.co.uk
71. Shulver. Michael & Antarkar. Neelesh, **"The Balanced Scorecard as a Communication Protocol For Managing Across intra-organizational Borders**", Paper Presented at the 12th Annual Conference of the Production and Operations Management Society, Orlando, USA, 2001.
72. Soderberg. J. Marvin**, The Balanced Scorecard: Structure and Use in Canadian Companies**, a Thesis of Master in Science in the Department of accounting, University of Saskatchewan, Saskatoon, Saskatchewan, Canada, 2006.
73. Tangen. Stefan, **Performance Measurement: From Philosophy To Practice**, International Journal of productivity and Performance Management, Vol 53, No 08, 2004.
74. The Curators of The University of Missouri, **The Balanced Scorecard**, 2001.www.missouribusiness.net
75. USAID Center for Development Information and Evaluation, **Performance Monitoring and Evaluation: Selecting Performance Indicators,** Trade Policy Information System, No 06,1996, www.usaid.gov
76. USAID Center for Development Information and Evaluation, **Performance Monitoring and Evaluation: Preparing a Performance Monitoring Plan,** Trade Policy Information System, No 07,1996, www.usaid.gov
77. UK Department for business Innovation and skills, **Performance Measurement - From Quality To Excellence-,** Department of Trade and Industry, www.businessballs.com
78. Verbeeten. Frank**, New Performance Measures: Determinants of Their Use and Their Impact on Performance,** Research Paper presented by Erasmus Research Institute of management, Netherlands, 2005, www.erim.eur.nl

79. Virtanen. Tony, **Guidelines for Implementing Balanced Scorecard**, Quality Process Results Software PLC, 2009. www.qpr.com.
80. Westin. Susan, **Performance Measurement and Evaluation**, United States General Accounting Office, 1998, www.gao.gov
81. Wachtel. T. L. et al, **Building a Balanced Scorecard for a Burn Center**, Burns Journal, Vol 25, Issue 05, 1999.
82. Wu. Cheng-Ru et al, **Financial Service of Wealth Management Banking: Balanced Scorecard Approach**, Journal of Social Sciences, Vol 04, No 04, 2008.
83. Zaman. Monir, **Balanced Scorecard Implementation in Australian Companies: Exploratory Study of Current Corporate Practice and Strategic intent**, Central Queensland University, North Rockampton, Australia, 2005.
84. 2GC Active Management, **How Can HR and Other Staff Functions Benefit From 3rd Generation Balanced Scorecard**? 2003, www. 2gc.co.uk
85. 2GC Active Management, **What Are The Main Benefits Of a Balanced Scorecard?**, 2008. www.2gc.co.uk
86. The Balanced ScorecardIinstitute /www.BalancedScorecardInstitute.org

الملاحـــــــــــــــق

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة آل البيت

كلية إدارة المال والأعمال
قسم المحاسبة
برنامج الماجستير

السيد الأستاذ الفاضل / .... المحترم

تحية طيبة وبعد ،،،

أتوجه إليكم بفائق التقدير والاحترام ويسرني أن ألفت عنايتكم إلى أن هذا الاستبيان قد أعد لتقديمه إليكم بهدف الحصول على البيانات المتعلقة بالجانب الميداني لرسالة الماجستير في المحاسبة التي تقوم بها الباحثة والموسومة بـــ:

" المعوقات المؤثرة على استخدام بطاقة العلامات المتوازنة (BSC) في البنوك التجارية الأردنية"

وما من شك أن اختياركم للإجابة المناسبة مع توخي الدقة، سيكون له أثر كبير في إنجاز الدراسة والوصول إلى نتائج مفيدة وواقعية.

وإني إذ أقدر لكم تعاونكم معي، وأود أن أؤكد لكم أن هذه البيانات ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرة حسن تعاونكم سلفاً،

إشراف الدكتور:
جمال الشرايري

الباحثة:
سارة عزايزية

توضيح لبعض المصطلحات الواردة بالإستبانة

١. **نظام بطاقة العلامات المتوازنة Balanced Scorecard System:** هو نظام لقياس الأداء الشامل، يتكون من مجموعة من المقاييس المالية والتي تقيس الأداء المالي الذي يعبر عن المساهمين، ومجموعة من المقاييس التشغيلية تقيس الأداء التشغيلي والذي يعبر عن العملاء، العمليات الداخلية، نمو وتعلم الموظفين، والتي ترتبط برسالة البنك ورؤيته.

٢. **قياس الأداء Performance Measurement:** هو التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيق الأهداف المخططة، واتخاذ القرارات التصحيحية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بما يحقق الأهداف المرجوة منها.

٣. **مقاييس الأداء Performance Measures:** هي مؤشرات كمية تقوم بتتبع الأداء، من خلال وصف قدرة البنك على تحقيق هدف معين أو تحقيق مخرجات متوقعة.

٤. **المقاييس المالية Financial Measures** : هي المقاييس المرتبطة بتقييم الأداء المالي تهتم بزيادة ثروة المساهمين وتقييم الأداء الاقتصادي للوحدات الفرعية، تعتمد على بيانات كشوف القوائم المالية، ومنها: العائد على الاستثمار، القيمة الاقتصادية المضافة.

٥. **تعريف المقاييس غير المالية (التشغيلية) (Non-Financial Measures (Operational** : هي مقاييس مرتبطة بإدارة وتسيير الأنشطة التشغيلية اليومية للأقسام الفردية ومراكز العمل، فهي تأكد أهمية توجيه العمليات الداخلية، ومنها: رضا وولاء العميل، زمن تقديم الخدمة، الحصة السوقية.

٦. **النشاط غير المضيف للقيمة Non-Value Adding Activity:** وهو النشاط غير الحرج أو غير المولد للأرباح، أي أنه النشاط الذي يضيف التكاليف للمنتج أو الخدمة المقدمة ولكنه لا يزيد من قيمته في السوق.

٧. **النشاط المضيف للقيمة Value Adding Activity:** وهو النشاط الحرج أو المولد للأرباح، وهو النشاط الذي يضيف قيمة للمنتج أو الخدمة المقدمة.

٨. **نظام التكاليف على أساس الأنشطة (Activity Based Costing (ABC** : هو نظام يقوم على تحديد الأنشطة التشغيلية المهمة (سواء كانت إنتاجية أو غير إنتاجية)، ويقوم بتعقب تكاليف هذه الأنشطة، ثم يحمل هذه التكاليف للمنتجات والخدمات التي تستعمل الموارد والخدمات التي تقدمها هذه الأنشطة.

٩. **نظام الإدارة على أساس الأنشطة (Activity Based Management (ABM** : هو أسلوب لإدارة البنك، يحدد الأنشطة التشغيلية المهمة، ثم يحدد الموارد التي تم استغلالها من كل نشاط، ثم يقوم بتحديد مسببات استعمال الموارد لكل نشاط، ثم تصنف الأنشطة إلى مضيفة للقيمة وغير مضيفة، ذلك بهدف تخفيض أو إزالة الأنشطة غير المضيفة للقيمة.

١٠. **إعادة هندسة العمليات Business Process Re-engineering:** هو إعادة التصميم لعمليات ومراحل العمل بهدف تحقيق تحسينات واضحة، ذلك وفق معايير محددة للأداء (الكلفة، النوعية، الخدمة والسرعة).

الجزء الأول:

معلومات عامة: الرجاء الإجابة على الأسئلة التي تتضمن معلومات عامة عن المجيب

١- المؤهل العلمي:

أ- ثانوية عامة	ب- بكالوريوس	جـ- ماجستير	د- دكتوراه	ه- أخرى (لطفا أذكرها)

٢- التخصص العلمي:

أ- محاسبة	ب- علوم مالية	جـ- إدارة أعمال	د- اقتصاد	ه- أخرى (لطفا أذكرها)

٣- سنوات الخبرة:

أ- من ١-3 سنوات	ب-من ٤-٦ سنوات	جـ-٧-١٠ سنة	د- أكثر من ١٠ سنة

٤- المستوى الوظيفي:

أ-مدير مالي	ب- نائب المدير المالي	جـ- مدير إداري	د- مدير العمليات	ه-أخرى (لطفا أذكرها)

الجزء الثاني:

١. يرجى تحديد درجة استخدام البنك لنظام بطاقة العلامات المتوازنة:

(يرجى وضع إشارة (✓) أمام الإجابة التي تراها مناسبة)

م	العامل	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
٠١	يعتبر البنك أن المعلومات غير المالية بنفس درجة أهمية المعلومات المالية					
٠٢	يتم استخدام نظام بطاقة العلامات المتوازنة (BSC) في تقييم الأداء الشامل للبنك					
٠٣	هناك رضا لدى إدارة البنك بكفاية نظام قياس الأداء المستخدم حاليا					
٠4	يستخدم البنك مقاييس رضاء العملاء بالإضافة للمقاييس المالية عند تقييم الأداء					
٠٥	هناك قسم أو وحدة خاصة بتطبيق نظام بطاقة العلامات المتوازنة في البنك					
٠٦	يعتبر البنك أن مقاييس كفاءة عملياتها الداخلية من الأركان الأساسية في نظام قياس الأداء					
٠٧	لا توجد مخاوف من مشاكل مستقبلية جراء تطبيق نظام BSC الجديد كونه حديث الطرح عوضا عن النظام التقليدي المجرب					
٠٨	يتم الاعتماد على مقاييس رضا، تأهيل، وتدريب الموظفين عند قياس الأداء					
٠٩	يتم الاعتماد على علاقات السبب والأثر لتحديد أنشطة النجاح الحرجة في البنك					
١٠	هناك التزام كاف من مديري الأقسام باستخدام BSC بشكل فعال					
١١	يتم الاعتماد على المعلومات المالية وغير المالية المستخرجة من نظام BSC في إجراءات التحسين والتطوير المستمرين					
١٢	يتم الاعتماد على نتائج الأداء المالي والتشغيلي لاتخاذ الإجراءات التصحيحية					

٢. يرجى تحديد درجة معرفة البنك لأهمية تطبيق نظام بطاقة العلامات المتوازنة:

(يرجى وضع إشارة (✓) أمام الإجابة التي تراها مناسبة)

م	العامل	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
13	لإدارة البنك معرفة بأهمية بطاقة العلامات المتوازنة (BSC) كأداة لقياس الأداء الشامل خاصة في ظل العصر الحالي					
14	تدرك إدارة البنك أن BSC توفر مجموعة متوازنة من مقاييس الأداء والتي تؤدي إلى تطوير أداء البنك بشكل عام					
15	ترى إدارة البنك أن هناك قصورا في نظام قياس الأداء التقليدي بشكل يستدعي أن يستبدل بنظام جديد					
16	لدى القائمين البنك فهم بأن نظام BSC يساعد الموظفين على فهم علاقات السبب والأثر للأعمال التي يقومون بأدائها					
17	لدى إدارة البنك معرفة بأن BSC تقيم الأداء لجميع الأهداف الإستراتيجية للبنك مما يتيح شمولية التقييم					
18	هناك معرفة لدى إدارة البنك بأن BSC تقيس الأداء المالي الذي يهم المساهمين والتشغيلي الذي يهم الإدارات					
19	هناك معرفة لدى مديري البنك بأن BSC تربط موارد البنك بالأنشطة الحرجة مما يقلل من إنفاق الموارد على أنشطة لا تساهم في تحقيق الأهداف					
20	هناك توعية من قبل مكاتب الإستشارت والتدقيق والخدمات المحاسبية بأهمية تطبيق نظام BSC					
21	لا ترى إدارة البنك أنه نتج عن المعلومات المستخرجة من نظام قياس الأداء التقليدي اتخاذ قرارات خاطئة					
22	تدرك إدارة البنك أن نظام BSC يحدد الأنشطة الفعلية التي كانت سببا في تحقيق النتائج المالية الإجمالية					
23	ترى إدارة البنك أهمية BSC في توفير التغذية العكسية عن الأداء الإستراتيجي والتعلم للعاملين					
24	لإدارة البنك معرفة بأن BSC توفر قاعدة متينة للبيانات التي تتيح استخدام المعلومات المتعلقة بالأداء لأغراض تحسين وتطوير الأداء					
25	يفهم القائمون على البنك أهمية نظام BSC كونه يوصل إستراتيجية البنك لجميع المستويات الإدارية من خلال المقاييس المحددة					

٣. يرجى تحديد أهمية المقاييس غير المالية (التشغيلية) لدى البنك:

(يرجى وضع إشارة (✓) أمام الإجابة التي تراها مناسبة)

م	العامل	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
٢٦	هناك استخدام للمقاييس غير المالية (التشغيلية) من قبل مديري الدوائر الفرعية					
٢٧	يعتبر البنك أن المقاييس التشغيلية مكملة للمقاييس المالية					
٢٨	هناك تخصيص لموارد مادية وبشرية كافية خاصة بمراقبة الأداء التشغيلي					
٢٩	يمكن للمقاييس التشغيلية أن تؤدي إلى تخفيض أرباح البنك في الأجل القصير					
٣٠	يولي البنك المقاييس التشغيلية نفس درجة اهتمام وجدية المقاييس المالية					
٣١	يتم التركيز بالإضافة لتحقيق الأرباح المالية على تحقيق مستويات عالية في الأداء التشغيلي					
٣٢	يرى مديرو البنك أن المقاييس التشغيلية تفسر نسبة مهمة من قيمة البنك					
٣٣	يمكن للمقاييس التشغيلية أن تقدم مؤشرات عن الأنشطة المولدة للأرباح في البنك					
٣٤	يتم إعداد تقارير دورية تضم نتائج المقاييس التشغيلية يتم رفعها للمسؤولين المختصين					
٣٥	يمكن للمقاييس التشغيلية أن تؤثر على قيمة سهم البنك في السوق					
٣٦	يتم تقديم حوافز للمديرين الذين تحقق دوائرهم تحسنا في نتائج المقاييس التشغيلية					
٣٧	يتم القيام بالإجراءات اللازمة لمعرفة مواقع الخلل في حال حدوث انخفاض في المقاييس التشغيلية					
٣٨	يمكن للمقاييس التشغيلية أن تؤثر على استمرار نجاح البنك في الأجل الطويل					

٤. يرجى تحديد قدرة البنك على تحمل تكاليف تطبيق نظام بطاقة العلامات المتوازنة:

(يرجى وضع إشارة (✓) أمام الإجابة التي تراها مناسبة)

م	العامل	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
٣٩	هناك قدرات مالية كافية في البنك للتحول لنظام بطاقة العلامات المتوازنة (BSC)					
٤٠	يستطيع البنك تحمل تكاليف تدريب موظفيه من كافة المستويات المعنيين باستخدام نظام BSC وتطبيقه					
٤١	إن المنافع المنتظرة من تطبيق نظام BSC تفوق التكاليف التي سيتم تحملها					
٤٢	توجد مخصصات مالية لتطوير نظام قياس الأداء الحالي					
٤٣	إن البنك على استعداد لتحمل تكاليف شراء رخص استعمال برامج تشغيل البيانات (Software) المرتبطة بتطبيق BSC					
٤٤	إن تطبيق نظام BSC عملية معقدة وشاملة تتطلب استنفاذا لموارد (وقت، جهد ومال) يستطيع البنك تحملها					
٤٥	هناك موارد كافية للقيام بإجراءات التغذية العكسية اللازمة لتطوير نظام BSC بشكل دوري					
٤٦	يعتمد نظام BSC على مخرجات نظام التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة والتي تتطلب أموالا عالية لتطبيقها يمكن للبنك تحملها					
٤٧	يرتبط تطبيق نظام BSC على إجراءات هندسة العمليات والتي تتطلب كلفا عالية لتطبيقها يستطيع البنك تحملها					
٤٨	يمكن للبنك تحمل تكاليف استقطاب الخبرات الفنية القادرة على إدخال نظام BSC وتطبيقه					
٤٩	يمكن للبنك تحمل تكاليف قياس بعض المتغيرات المكلفة المتضمنة في BSC					

٥. يرجى تحديد توفر البنك للكوادر البشرية اللازمة لتطبيق نظام بطاقة العلامات المتوازنة:

(يرجى وضع إشارة (✓) أمام الإجابة التي تراها مناسبة)

م	العامل	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
٥٠	للقائمين على قياس الأداء في البنك دراية بأهمية تكامل المقاييس المالية مع التشغيلية					
٥١	يقوم البنك بتطوير مهارات الموظفين القائمين على تطبيق نظام التقليدي من خلال مراكز متخصصة وبإشراف ذوي خبرة					
٥٢	هناك اتساق بين عدد الموظفين وحجم العمل المطلوب في مجال قياس الأداء					
٥٣	يقوم البنك بتوعية موظفيه على أهمية نظام قياس الأداء					
٥٤	للبنك موظفين متخصصين في تصميم وتشغيل نظام بطاقة العلامات المتوازنة (BSC)					
٥٥	إن الموظفين القائمين على نظام قياس الأداء هم أشخاص ذوي شهادات حديثة					
٥٦	يقوم البنك بتشجيع موظفيه القائمين على قياس الأداء للحصول على شهادات علمية ومهنية في مجال تخصصهم					
٥٧	يعقد البنك دورات تدريبية يقوم خلالها أفراد متخصصين بتدريب الموظفين وتعريفهم بمزايا نظام BSC					
٥٨	إن الموظفين القائمين على قياس الأداء هم أشخاص ذوي خبرة في مجال أنظمة قياس الأداء					
٥٩	يدرك مديرو الدوائر الفرعية بالبنك أن هدف نظام قياس الأداء ليس تقييمهم أو محاسبتهم					
٦٠	يعمل البنك على استقطاب الخبرات الفنية القادرة على إدخال أنظمة العمل الحديثة وتطبيقها					
٦١	للبنك موظفين قادرين على استخدام الأساليب الرياضية والإحصائية المتطورة اللازمة لتطبيق نظامBSC					

نتائج التحليل الإحصائي:

المؤهل العلمي

		Frequency	Percent
Valid	ثانوية عامة	4	8.2
	بكالوريوس	29	59.2
	ماجستير	9	18.4
	دكتوراه	2	4.1
	أخرى	3	6.1
	Total	47	95.9
Missing	System	2	4.1
Total		49	100.0

التخصص العلمي

		Frequency	Percent
Valid	محاسبة	١٥	31.92
	مالية علوم	12	25.53
	إدارة أعمال	11	23.41
	اقتصاد	1	14.89
	أخرى	2	4.3
	Total	47	100
Missing	System	2	4.1
Total		49	100.0

الخبرة

		Frequency	Percent
Valid	سنوات 1-3 من	4	8.2
	سنوات 4-6 من	9	18.4
	7-10 من سنوات	16	32.7
	10 من أكثر سنوات	18	36.7
	Total	47	95.9
Missing	System	2	4.1
Total		49	100.0

المستوى

		Frequency	Percent
Valid	مالي مدير	10	21.28
	المدير نائب المالي	11	٢٣,41
	إداري مدير	8	17.02
	العمليات مدير	12	25.53
	أخرى	6	12.77
	Total	47	99.9
Missing	System	2	4.1

100.0	49	Total

Descriptive Statistics

Std. Deviation	Mean	Maximum	Minimum	N	
.76128	2.4379	3.92	1.17	47	المتوازنة العلامات بطاقة استخدام
.49888	2.4566	3.69	1.62	47	التطبيق بأهمية المعرفة
.37371	2.3511	3.36	1.55	47	التشغيلية المقاييس أهمية
.60778	2.7332	4.15	1.54	47	التطبيق تكاليف تحمل على القدرة
.43607	2.3706	3.50	1.67	47	البشرية الكوادر على التوفر اللازمة
				47	Valid N (listwise)

Descriptive Statistics

Std. Deviation	Mean	Maximum	Minimum	N	
1.22682	3.1277	5.00	1.00	47	س1
1.34309	2.0213	5.00	1.00	47	س2
1.31455	2.5745	5.00	1.00	47	س3
1.13965	2.4894	5.00	1.00	47	س4
1.20168	1.7660	5.00	1.00	47	س5
1.09747	2.2766	4.00	1.00	47	س6
1.22757	2.4043	5.00	1.00	47	س7
1.10252	2.9574	5.00	1.00	47	س8
1.00599	2.6596	5.00	1.00	47	س9
.88098	2.4681	5.00	1.00	47	س10
1.14653	1.8936	5.00	1.00	47	س11
1.24330	2.6170	5.00	1.00	47	س12
				47	Valid N (listwise)

Descriptive Statistics

Std. Deviation	Mean	Maximum	Minimum	N	
1.14127	2.9574	5.00	1.00	47	س13
.93795	3.1064	5.00	1.00	47	س14
1.11917	2.5532	5.00	1.00	47	س15
.87836	2.4255	4.00	1.00	47	س16
1.04921	2.1702	4.00	1.00	47	س17
.94776	2.4043	4.00	1.00	47	س18
1.03321	2.3830	5.00	1.00	47	س19
.96277	1.8298	4.00	1.00	47	س20
1.17324	2.5957	5.00	1.00	47	س21
.85649	2.4894	4.00	1.00	47	س22
1.04832	2.3404	5.00	1.00	47	س23
.95359	2.2979	5.00	1.00	47	س24
.94531	2.3830	5.00	1.00	47	س25
				47	Valid N (listwise)

Descriptive Statistics

Std. Deviation	Mean	Maximum	Minimum	N	
.69888	3.1064	4.00	2.00	47	س26
.82064	2.9787	5.00	2.00	47	س27
1.19628	2.2979	4.00	1.00	47	س28
.90020	2.8085	4.00	1.00	47	س29
.77841	2.7872	4.00	2.00	47	س30
1.03008	3.0638	5.00	1.00	47	س31
.95456	2.9574	5.00	1.00	47	س32
.96469	2.9362	5.00	1.00	47	س33
1.20360	2.1702	4.00	1.00	47	س34
1.02377	2.6809	5.00	1.00	47	س35
1.21050	2.2766	4.00	1.00	47	س36
.99583	2.5532	5.00	1.00	47	س37
.90481	2.9149	5.00	1.00	47	س38
				47	Valid N (listwise)

Descriptive Statistics

Std. Deviation	Mean	Maximum	Minimum	N	
.90174	2.7234	4.00	1.00	47	س39
1.06017	2.5319	4.00	1.00	47	س40
.93151	2.0426	4.00	1.00	47	س41
.60754	3.0213	4.00	2.00	47	س42
.92002	2.2553	4.00	1.00	47	س43
.88046	1.9149	4.00	1.00	47	س44
.92203	2.3830	4.00	1.00	47	س45
.84471	2.3261	4.00	1.00	46	س46
.82008	2.2553	4.00	1.00	47	س47
.92002	2.2553	4.00	1.00	47	س48
.93052	2.2979	4.00	1.00	47	س49
				46	Valid N (listwise)

Descriptive Statistics

Std. Deviation	Mean	Maximum	Minimum	N	
1.18969	2.3830	4.00	1.00	47	س50
.98743	2.6383	4.00	1.00	47	س51
.74625	2.5532	4.00	1.00	47	س52
.84014	2.8936	4.00	1.00	47	س53
.89608	1.7447	4.00	1.00	47	س54
.78786	2.3404	4.00	1.00	47	س55
.98321	3.1064	5.00	1.00	47	س56
.91549	1.6596	4.00	1.00	47	س57
.88098	2.5319	4.00	1.00	47	س58
.85108	2.4043	4.00	1.00	47	س59
1.06539	2.3191	4.00	1.00	47	س60
.8752	1.872	4.0	1.0	47	س61
				47	Valid N (listwise)

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

				استخدام بطاقة العلامات المتوازنة		
47	47	47	47	47	N	
2.3706	2.7332	2.3511	2.4566	2.4379	Mean	Normal Parameters(a,b)
.43607	.60778	.37371	.49888	.76128	Std. Deviation	
.139	.151	.136	.073	.214	Absolute	Most Extreme Differences
.139	.151	.136	.073	.214	Positive	
-.096	-.078	-.094	-.046	-.131	Negative	
.951	1.038	.930	.501	1.465	Kolmogorov-Smirnov Z	
.326	.232	.353	.963	.227	Asymp. Sig. (2-tailed)	

a Test distribution is Normal.
b Calculated from data.

Coefficient Correlations(a)

تحمل على القدرة التطبيق تكاليف	المقاييس أهمية التشغيلية	بأهمية المعرفة التطبيق	على التوفر البشرية الكوادر اللازمة			Model
-.343	-.375	-.345	1.000	الكوادر على التوفر اللازمة البشرية	Correlations	1
-.210	-.077	1.000	-.345	بأهمية المعرفة التطبيق		
-.264	1.000	-.077	-.375	المقاييس أهمية التشغيلية		
1.000	-.264	-.210	-.343	تحمل على القدرة التطبيق تكاليف		
-.014	-.024	-.016	.063	الكوادر على التوفر اللازمة البشرية	Covariances	
-.006	-.004	.034	-.016	بأهمية المعرفة التطبيق		
-.011	.066	-.004	-.024	المقاييس أهمية التشغيلية		
.027	-.011	-.006	-.014	تحمل على القدرة		

Collinearity Statistics				Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients			
VIF	Tolerance	Sig.	t	Beta	Std. Error	B		Model
		.026	-2.309		.471	-1.086	(Constant)	1
1.730	.578	.041	2.112	.253	.183	.387	بأهمية المعرفة التطبيق	
1.917	.522	.888	.141	.018	.257	.036	المقاييس أهمية التشغيلية	
2.047	.489	.007	2.851	.372	.164	.466	تحمل على القدرة التطبيق تكاليف	
2.496	.401	.048	2.034	.293	.252	.512	الكوادر على التوفر اللازمة البشرية	
							التطبيق تكاليف	

a Dependent Variable: المتوازنة العلامات بطاقة استخدام

Coefficients(a)

a Dependent Variable: المتوازنة العلامات بطاقة استخدام

Model Summary(b)

Durbin-Watson	Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
1.701	.47127	.617	.650	.806(a)	1

a Predictors: (Constant), التطبيق تكاليف تحمل على القدرة ,التشغيلية المقاييس أهمية ,التطبيق بأهمية المعرفة ,اللازمة البشرية الكوادر على التوفر
b Dependent Variable: المتوازنة العلامات بطاقة استخدام

Variables Entered/Removed(b)

Method	Variables Removed	Variables Entered	Model
Enter	.	على التوفر البشرية الكوادر المعرفة ,اللازمة التطبيق بأهمية, المقاييس أهمية القدرة ,التشغيلية تحمل على تكاليف التطبيق(a)	1

a All requested variables entered.
b Dependent Variable: المتوازنة العلامات بطاقة استخدام

Model Summary(b)

Durbin-Watson	Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
1.701	.47127	.617	.650	.806(a)	1

ANOVA(b)

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		Model
.000(a)	19.509	4.333	4	17.331	Regression	1
		.222	42	9.328	Residual	
			46	26.659	Total	

مجتمع الدراسة:

١) البنك العربي
٢) بنك الأردن
٣) المؤسسة العربية المصرفية
٤) بنك القاهرة عمان
٥) بنك المال الأردني
٦) البنك التجاري الأردني
٧) البنك الأردني الكويتي
٨) البنك الأهلي الأردني
٩) بنك الإسكان للتجارة والتمويل
١٠) بنك الاستثمار العربي الأردني
١١) البنك الأردني للاستثمار والتمويل
١٢) بنك سوسيتيه جنرال/ الأردن
١٣) بنك الاتحاد

Abstract

The Obstacles Affecting The Use Of The Balanced Scorecard In Jordanian Commercial Banks

Prepared by:
Sarah Azaizia

Supervisor Dr:
Jamal Sharairi

This study aimed to measure the obstacles affecting on the use of Balanced Scorecard in Jordanian commercial Banks, through the influence of lack knowledge about the application importance, lack of conviction about the importance of operational measures, inability to bear the costs of the application, and non availability of necessary cadres for the application, on the use the Balanced Scorecard system to evaluate the overall performance, in order to overcome these obstacles and find solutions to the difficulties that prevent the application, to achieve these aims the reseacher designed a questionnaire which was distributed on (Finance Director, Deputy Finance Manager, Operations Manager, Managing Director) in Jordanian commercial banks, it has been distributed 52 questionnaires, 47 was appropriate for analysis.

The study has reached the following results: the obstacles of lack knowledge about the application importance, inability to bear the costs of the application, and non availability of necessary cadres for the application have a obstacle statistically influence on the use of Balanced Scorecard, but the results of multiple regression showed that there is no significant influence for the The conviction of non financial measures (operational) importance obstacle on the use of Balanced Scorecard in Jordanian commercial Banks.

In the light of the results researcher provided a set of recommendations following the most important: overcome the obstacles and find solutions to the difficulties that prevent the application through enhancing the knowledge on importance of applying the Balanced Scorecard through holding conferences and developing educational programs and scientific symposia, Working to monitor the amounts sufficient to provide the financial and material necessities relating to the application of Balanced Scorecard system, Staff training on how to develop and use the Balanced Scorecard system and make them aware about its advantages, through holding the courses and the preparation of programs related.